

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza týmové spolupráce ve vybraném podniku
Analysis of Teamwork in a Selected Company

Student:	Lucie Kučáková
Vedoucí diplomové práce:	Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Kučáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza týmové spolupráce ve vybraném podniku**
Analysis of Teamwork in a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické přístupy k týmu a týmové spolupráci
3. Základní charakteristiky organizace
4. Analýza týmové spolupráce v podniku
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-9068-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.

PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Kovács, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne...24.4.2014

.....
Kučáková

Lucie Kučáková

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Mgr. Janu Kovácsovi, Ph.D. za ochotu, čas a cenné rady při vypracování mé diplomové práce. Dále chci poděkovat zaměstnancům a vedení společnosti LCN GROUP, s.r.o., především vedoucímu call centra Petru Lorencovi za poskytnuté informace a věnovaný čas.

Obsah

1. ÚVOD	5
2. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K TÝMU A TÝMOVÉ SPOLUPRÁCI	7
2.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY TÝMU	7
2.1.1 Definice týmu	7
2.1.2 Znaky týmu	7
2.1.3 Funkce týmu	9
2.1.4 Formy týmu	9
2.1.5 Význam týmu	10
2.2 SESTAVENÍ TÝMU	11
2.2.1 Velikost týmu	11
2.2.2 Členové týmu	12
2.2.3 Vedoucí týmu	13
2.3 EFEKTIVITA TÝMU	14
2.3.1 Cíle týmu	15
2.3.2 Synergie	16
2.3.3 Faktory omezující efektivitu týmu	17
2.4 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	18
2.4.1 Vývojové fáze týmové práce	19
2.4.2 Faktory úspěšnosti týmové práce	21
2.4.3 Tvůrčí řešení problémů	22
2.5 TEAMBUILDING	26
2.5.1 Typy programů	27
2.5.2 Nové trendy	30
2.6 METODY ANALÝZY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE	31
2.6.1 Empirický výzkum	31
2.6.2 Kvantitativní a kvalitativní výzkum	32
2.6.3 Písemné dotazování	32
2.6.4 Individuální rozhovor	34
2.6.5 Etapy výzkumného procesu	35
2.6.6 Statistické metody analýzy	36
2.6.7 Shrnutí	37
3. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY ORGANIZACE	38

3.1 PROFIL ORGANIZACE	38
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
3.3 OBCHODNÍ ODDĚLENÍ.....	39
3.4 ZAMĚSTNANCI CALL CENTRA.....	40
3.4.1 Kariéra.....	40
3.4.2 Hodnocení.....	40
3.4.3 Mítinky.....	41
3.4.4 Teambuilding.....	41
4. ANALÝZA TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE V PODNIKU.....	42
4.1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU	42
4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	42
4.2.1 Orientace dotazníku.....	43
4.2.2 Struktura dotazníku.....	44
4.3 ROZHOVOR	45
4.4 PRŮBĚH PRŮZKUMU	45
4.5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	45
4.6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	59
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	61
5.1 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	61
5.2 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	63
6. ZÁVĚR.....	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
SEZNAM ZKRATEK.....	68
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	
PŘÍLOHY	

1. Úvod

V současné době, kdy je konkurence na trhu obrovská, firmy neustále usilují o zvýšení výkonnosti a efektivity svých podniků, aby obstály v krutém konkurenčním boji. Pořizování stále nových zdrojů je však nákladné, nemluvě o tom, že jsou vzácné a je jich omezené množství. Proto se firmy snaží o maximální využití svých stávajících zdrojů, které mají k dispozici. Pomocí nich usilují organizace o zvyšování výkonnosti podniku, která může mít vliv nejen na ziskovost firmy, ale také může ovlivnit jejich pozici na trhu.

Dnes se management stále více zaměřuje na lidské zdroje, tedy na své zaměstnance. Je si totiž vědom, že jsou to ve větší míře právě oni, kdo tvoří hodnoty podniku. Snaží se o zajištění jejich spokojenosti, protože se domnívají, že spokojený zaměstnanec bude podávat větší výkony. Důraz je mimo jiné kladen na prostředí zaměstnance a na vztahy s ostatními kolegy a vedením.

Firmy si také více uvědomují důležitost týmové práce a její efektivitu na dosažení požadovaných cílů. Týmová spolupráce se stává směrem, kterým se dnes ubírají mnohé firmy. Tento směr je však nutno brát nejen jako trend, ale jako nutný předpoklad pro efektivní fungování procesů a realizování efektivního systému zlepšování. Hlavním cílem mnoha organizací je vybudovat týmovou společnost a realizovat zde týmovou spolupráci. Proto společnosti neustále hledají způsoby, jak rozvíjet týmovou práci a zároveň podpořit pozitivní vztahy mezi zaměstnanci.

Cílem diplomové práce je analyzovat týmovou spolupráci členů vybraného týmu za účelem zefektivnění jejich spolupráce. Pomocí analýzy bude zkoumána týmová spolupráce zaměstnanců společnosti LCN GROUP, s.r.o., konkrétně spolupráce členů týmu operátorů v divizi call centra. Průzkum bude zaměřen zejména na oblasti, jako jsou týmové cíle, jejich dosažitelnost a realizovatelnost, dále pak na vedení týmu, výsledky a celkovou úspěšnost týmu, na problémy a konflikty v týmu, na celkovou týmovou spolupráci, sdílení názorů mezi členy týmu, na vztahy v týmu a na jednotlivé členy týmu. Na základě výsledků analýzy primárních a sekundárních dat pak budou organizaci navržena doporučení a opatření, která by mohla zefektivnit týmovou spolupráci a zlepšit vztahy mezi členy týmu. To by mohlo vést nejen ke zvýšení výkonnosti celého týmu, ale také ke zlepšení vztahů mezi členy týmu, což může snížit riziko možného odchodu pracovníků.

Práce je rozdělena do několika částí. V první části jsou uvedeny teoretické pojmy týkající se základní charakteristiky týmu, sestavení týmu, týmové efektivity, týmové spolupráce a teambuildingu. V další části práce je popsána základní charakteristika organizace, ve které je průzkum prováděn. Na teoretické přístupy navazuje část aplikační, v níž je pomocí metody rozhovoru a dotazníkového šetření provedena analýza týmové spolupráce členů vybraného týmu a na základě jejích výsledků jsou navržena doporučení, která by mohla přispět k zefektivnění týmové spolupráce a ke zlepšení mezilidských vztahů v týmu.

2. Teoretické přístupy k týmu a týmové spolupráci

2.1 Základní charakteristiky týmu

2.1.1 Definice týmu

V literatuře se můžeme setkat hned s několika vymezeními a definicemi pojmu tým. Kovács (2007, in Katzenbach, 1993) definuje tým jako početně malou skupinu lidí s navzájem doplňujícími se dovednostmi, kteří sdílí společné poslání, dosahují cíle a směřují k tomu, aby přijali společně odpovědnost za své konání.

Horváthová (2008) zase pojala tým jako skupinu spolupracujících lidí, kteří mají společné, časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí. Zároveň zdůrazňuje odlišnost od pracovní skupiny, ve které mohou lidé, na rozdíl od týmu, vykonávat práci samostatně a může zde být prakticky neomezené množství členů.

Jak uvádí Kolajová (2006), tým tvoří nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity (společného vědomí). V týmu se všichni snaží dosáhnout stejného cíle a dodržují zpravidla nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.

Samotný výraz tým, neboli anglicky TEAM můžeme vnímat jako zkratku čtyř klíčových slov:

Together – **E**veryone – **A**chieves - **M**ore

Volný můžeme tuto zkratku přeložit jako: Společně dosáhneme více.

2.1.2 Znaky týmu

Dle Baye (2000) neexistuje jednoznačné vymezení pojmu tým, ale lze vyjmenovat některé znaky, které se opakovaně objevují v nejrůznějších definicích, a pomocí kterých bychom mohly tým charakterizovat.

Podle něj je tým malá pracovní skupina, která je členěná podle funkcí, se společně stanovenými cíli, s intenzivními vzájemnými vztahy, s výrazným kolektivním duchem a se silnou soudržností mezi členy týmu.

Zahrádková (2005) ve své knize uvádí, že tým je ve svém původním významu jasně definovaný typ práce a spolupráce, charakterizován těmito výraznými rysy:

- uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout;
- rovnoprávné postavení členů;
- vlastní, všemi respektovaná pravidla;
- jasně vymezené role a odpovědnost;
- jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů;
- schopnost reflexe a hodnocení procesu práce;
- klima důvěry a otevřenosti;
- počet členů je přibližně sedm.

Za těchto podmínek probíhá týmová spolupráce optimálně. V praxi se však s týmem v této krystalizované podobě setkáme jen zřídka.

Je nutné také **rozlišovat** mezi **pracovní skupinou a týmem**. Dle Kovácse (2007) není každá pracovní skupina týmem. Avšak pracovní skupina může ve své činnosti vykazovat určité znaky týmové práce. Rozdíl mezi týmem a skupinou spočívá zejména ve schopnostech a připravenosti jejich členů řešit úkoly, které si vyžadují značnou míru propojenosti znalostí, dovedností a invence.

Určité rozdíly mezi skupinou a týmem schematicky znázorňuje **Tab. 2.1**.

Tab. 2.1 Rozdíl mezi skupinou a týmem

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
Jak je tomu se zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Jak je tomu s cíli?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je jasná, pevná a závazná.
Jaká je motivace?	Motivace přichází z venku (prostě se musí).	Motivace přichází zevnitř (prostě se chce).
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem navenek.
Jak se komunikuje?	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.
Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	Vzájemné důvěry ke skupině zvláště bývá málo.	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.

Zdroj: Krüger (2004)

2.1.3 Funkce týmu

Lidé se spojují do týmu, aby dosáhli některého ze společných cílů. Tým je nositelem řady formálních a neformálních funkcí, které by měly být v souladu s posláním, strategickými cíli a vizí organizace. Kolajová (2006) zahrnuje mezi **formální funkce** týmu například:

- vyřešení složitého úkolu na základě vzájemně závislé činnosti členů týmu;
- vznik, podpora, rozvoj nových myšlenek a kreativního myšlení;
- možnosti koordinace práce různých oddělení a kooperace mezi nimi;
- hledání řešení a kritika různých alternativ;
- učí, rozvíjí a vede své členy po stránce odborné i psychologické.

Mezi **neformální** neboli individuální funkce týmu pak zahrnuje:

- uspokojení potřeby přátelství;
- rozvoj, zvýšení a upevnění potřeby uznání a sebeurčení;
- poskytnutí členům možnost sdílet a ověřovat si chápání sociální reality;
- omezení úzkosti jednotlivců, pocitu bezmoci a nejistoty;
- poskytnutí mechanismů pro řešení osobních mezilidských vztahů.

2.1.4 Formy týmu

Existuje celá řada pojmů, které označují formy týmů. Často bývá v názvu týmu obsažen jeho účel založení. Známe týmy projektové, inovační, Hot Groups, strategické týmy, týmy na zlepšování kvality, týmy na řízení vzájemné závislosti, týmy pro bleskové akce, týmy na kontinuální (trvalý) proces zlepšování, týmy vytvořené za účelem vývoje výrobku, procesní týmy, částečné autonomní pracovní skupiny atd.

Podle Bye (2000) nemá smysl vytvářet kreativní slovo tvorbou stále nová označení pro tým. Místo toho vytvořil poměrně jednoduchou a přehlednou klasifikaci týmových forem, která je založena na dvou charakteristikách:

- **doba existence týmu** – může se jednat o časově omezené nebo dlouhodobé fungování týmu;
- **organizační identita** – týmy mohou být buď součástí organizace (tým a organizace jsou identické), nebo existují vedle formální organizace.

Klasifikaci forem týmu na základě těchto dvou charakteristik dle Baye (2000), doplněna podle Kovácse (2007) naznačuje **Tab. 2.2**.

Tab. 2.2 Klasifikace týmu dle R. H. Bye

Organizační identita	Doba existence týmu		
	Součástí	Dlouhodobé fungování (2 a více let)	Omezené fungování
		Autonomní týmy Procesní týmy Podnikatelské jednotky	Kroužky kvality Inovační týmy Kaizen týmy
	Existují vedle	Projektové tým Týmy zavádění TPM (totálně produktivní údržba)	Týmy „rychlých projektů“ „Hot Groups“

Zdroj: Horváthová (2008)

2.1.5 Význam týmu

Týmová spolupráce je v současné praxi jeden z často využívaných nástrojů. Tým má totiž svá neoddiskutovatelná pozitiva, která blíže specifikuje Horváthová (2008) ve své knize. Zároveň však upozorňuje na skutečnost, že ne všechny úkoly je vhodné řešit spoluprací kolegů a odborníků. Pro některá zadání, u kterých se nevyžaduje kreativní, nestandardní či nerutinní přístup, provázanost, je výhodnější použít individuální přístup.

Rozhodneme-li se pro splnění cíle využít týmovou spolupráci, můžeme se setkat s těmito **přínosy**:

- fungováním týmu dochází ke spojení znalostí jednotlivých členů;
- lidé společně odvedou lepší práci a vymyslí více řešení;
- lidé se vzájemně inspirují ke kreativnímu myšlení;
- členové týmu společně sdílejí znalosti, zkušenosti a dovednosti, učí se od sebe navzájem;
- vzájemnou komunikací a spoluprací dochází k rozvoji každého člena;
- v týmu se eliminují chyby jednotlivců;
- roste motivace členů týmu i vedení;
- v týmu se udržuje rovnováha, která je dosažena kompromisním řešením problému, tedy vylučováním extrémních hodnot, názorů a postojů;

- členství v týmu zvyšuje sebevědomí jednotlivců, poskytuje jim určité uznání, postavení a role, snižuje u nich obavy ze selhání a nesení zodpovědnosti;
- rozdělení práce mezi jednotlivé členy týmu je prevencí proti stresu, snižuje se riziko „syndromu vyhoření“.

Syndrom vyhoření patří v současnosti mezi často zmiňovaná témata. Jedná se o psychický stav, prožitek vyčerpání. Vyskytuje se zvláště u profesí obsahujících práci s lidmi nebo alespoň kontakt s lidmi a závislost na jejich hodnocení. Tvoří ho řada symptomů především v oblasti psychické, částečně i fyzické a sociální. Klíčovou složkou syndromu je emoční vyčerpanost, kognitivní vyčerpání a „opotřebení“, často i celková únava.

Při využití týmové spolupráce se však někdy můžeme setkat i s **negativními účinky** týmu. Kojalová (2006) jako potenciální negativa uvádí hrozby konfliktů, potlačenou individualitu či nutnost společného cíle. Někteří členové také nedokážou vyjít s ostatními členy a spolupracovat s nimi. Práce v týmu vyžaduje přizpůsobení se normám a pravidlům. Některá krajní, neobvyklá řešení mohou být ostatními členy potlačena, i když by mohla být značným přínosem. Spolupráce v týmu může být také časově náročná.

2.2 Sestavení týmu

Předpokladem úspěšného fungování týmu, dosažení stanovených cílů a splnění daných úkolů je jeho správné složení. Horváthová (2008) uvádí, že je potřeba určit si z jakých jednotlivých **členů** bude tým tvořen, kdo bude **vedoucím**, požadovanou **odbornou kvalifikaci** členů týmu, požadované **osobnostní charakteristiky** členů týmu, jakou **týmovou roli** budou jednotliví členové v týmu hrát a **velikost týmu**, neboli z kolika členů se bude tým skládat.

2.2.1 Velikost týmu

Velikost týmu významně ovlivňuje výkon i jeho soudržnost. Dále má vliv na nároky, které jsou kladeny jak na manažera, tak na jednotlivé členy. Velikost týmu se odvíjí zejména od charakteru cíle, úkolu a činnostech, které musí tým vykonávat.

Jaká je ideální velikost týmu? V odborné literatuře se můžeme setkat s různými názory na ideální počet členů týmu. Často se za nejvhodnější počet uvádí **pět až jedenáct** členů, ideálně sedm. Podstatným faktorem je však pro velikost týmu důvod vzniku týmu a jeho cíl. Dle Horváthové (2008) by měl mít tým takovou velikost, aby v něm byli zastoupeni jednotlivci mající potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti, aby se dal snadno řídit a zároveň jeho velikost umožňovala bezproblémový přenos informací a komunikaci mezi členy týmu.

Pokud je členů méně než pět, je tým méně tvůrčí, nedostatečně pestrý a rozmanitý, co se týče zkušeností, znalostí, pohledů na věc a osobních typů.

Pokud je členů více než jedenáct, pak je práce týmu náročná na rozpočet, komunikaci a koordinaci, tým je méně akční a méně efektivní. Mohou se zde začít vytvářet podskupiny, které mezi sebou začnou soupeřit a bojovat o moc – hrozí nebezpečí rozpadu týmu. Také vedoucí má v příliš velkém týmu ztíženou situaci, nemůže se plně věnovat všem, ztrácí o jednotlivcích přehled a hůře se mu také členy týmu motivuje.

Problematikou ideálního počtu členů v týmu se zabývají různé metody. Jednou z nich je přístup H. Stieglitze (in Khelerová, 1995), jenž vytipoval sedm faktorů, které mají vliv na optimální velikost týmu:

- stupeň podobnosti či rozdílnosti práce;
- fyzická vzdálenost pracovníků;
- složitost činnosti;
- kvalifikace pracovníků;
- rozsah nutné koordinace mezi členy týmu;
- pracnost plánování práce týmu (v jednotkách času);
- přítomnost pomocníků (asistentů).

2.2.2 Členové týmu

Výběr členů týmu je nejdůležitější část sestavování týmu. Jak tvrdí Bělohlávek (2008), lidé bývají do týmu vybíráni na základě svých odborných znalostí tak, aby bylo v rámci útvarů nebo v rámci mezioborového týmu pokryto celé spektrum odborností, které jsou potřebné pro úspěšné splnění úkolů.

Podle Horváthové (2008) bychom se při výběru jednotlivých členů měli zaměřit na jejich odborné znalosti, osobnostní charakteristiky a týmové role, kterým jednotlivec nejvíce odpovídá.

Požadavky na **odbornou zdatnost** se odvíjejí od konkrétního úkolu, který má tým splnit. Mělo by dojít k zajištění všech potřebných všeobecně odborných a speciálně odborných znalostí, a ostatních odborných znalostí, například jazyková vybavenost. Odpovídající odbornou zdatnost je možné posoudit na základě dokončeného vzdělání, praxe či v rámci vlastního výběrového procesu.

Neméně důležité jsou i **osobnostní charakteristiky** jednotlivých členů týmu. Jsou vyžadovány takové vlastnosti jako flexibilita, schopnost týmové práce, vnitřní motivace, vůdcovství, komunikační schopnosti, odolnost vůči stresu, pracovní tempo, loajalita k organizaci atd. Zjištění a ověření těchto charakteristik však nebývá jednoduchou záležitostí.

Pro týmovou spolupráci se hodí zejména lidé zodpovědní, spolehliví, samostatní, flexibilní, loajální, kreativní, odborně zdatní, s komunikačními a manažerskými dovednostmi.

Naopak, pro týmovou spolupráci se příliš nehodí lidé konfliktní, pesimisticky založení, nepřátelští nebo ti, kteří si neustále na něco stěžují.

2.2.3 Vedoucí týmu

Pro tým je velice důležité, jakého má vedoucího a jakým stylem tento vedoucí tým řídí. Jak uvádí Kojalová (2006), podstatně lepších výsledků dosahují týmy, jejichž vůdce má schopnost pozitivním přístupem přimět ostatní, aby jej následovali či rádi plnili zadané úkoly. Poslední dobou se také více prosazuje týmové vedení, neboť v dnešní době, zahlcené informacemi, člověk není schopen být odborníkem ve všech oblastech lidské činnosti. Týmové vedení je forma řízení, kdy se moc nesoustředí do rukou jediného člověka a členové týmu jsou si téměř rovni.

Aby byl vedoucí týmu efektivní ve svém řízení, měl by dle Horváthové (2008) zvládat především tyto **činnosti**:

- přimět ostatní, aby plnili zadané úkoly;
- podporovat, rozvíjet a usměrňovat týmovou diskusi;
- vhodně motivovat jednotlivé členy týmu při jejich činnosti;
- vytvořit pozitivní atmosféru v týmu;

- mít velmi dobré komunikační dovednosti;
- navodit klima důvěry a vzájemného porozumění mezi členy týmu;
- povzbuzovat jednotlivce v týmu k efektivním výkonům a spolupráci;
- rozpoznat potřeby a zájmy jednotlivých členů;
- korigovat potenciální konflikty uvnitř týmu.

Pro úspěšné vykonávání řídicí funkce a efektivní vykonávání všech činností by měl vedoucí disponovat určitými schopnostmi. Jak uvádí Krüger (2004), vedoucí týmu by měl mít níže vyjmenované kompetence:

- **sociální kompetence**, tedy schopnost rozpoznávat potřeby, zájmy a napětí v týmu;
- **kontaktní schopnost**, tedy umění nalézat přístup ke všem členům týmu a zastupovat je navenek;
- **kooperační způsobilost**, která přispívá k tomu, že tým jak uvnitř, tak i navenek vyvíjí účinnou spolupráci;
- **integrační schopnost**, která usnadňuje vytváření a udržování týmu v chodu;
- **komunikační schopnost** se projevuje ve správném přijímání informací a v jejich precizním předávání (podle potřeby) dále;
- **sebekontrola** přispívá k udržování pozitivního sociálně-psychologického klimatu v týmu;
- **ovládání komunikačních technik**, které pomáhá vedoucímu týmu přesvědčivě moderovat, prezentovat a vyjednávat.

Neméně důležité jsou také **osobní rysy** vedoucího. Dle Belbina (2010) úspěšní vedoucí téměř vždy disponují třemi hlavními osobnostními charakteristikami. První z nich je důvěřivá povaha, kdy úspěšní vedoucí akceptují ostatní takové, jací jsou, bez žárlivosti či podezřívavosti. Dále mají silnou dominantní pozici, která funguje jako protiváha jejich tolerantní povahy. Tito úspěšní vedoucí mají silný morální závazek vůči externím cílům a úkolům.

2.3 Efektivita týmu

Správně fungující pracovní týmy jsou bezesporu vysoce výkonné jednotky a dosahují vyšších efektů, než pracovní formy v klasické, hierarchicky uspořádané organizační struktuře.

Abychom mohli o týmu říci, že je efektivní, měl by podle Horváthové (2008) splňovat tyto **charakteristiky**:

- jednotlivci chápou stanovený cíl a přijímají ho;
- v týmu panuje neformální, uvolněná atmosféra s prvky přátelství;
- členové týmu cítí zodpovědnost za řešení úkolů, problémů a různých situací;
- každému jednotlivci je dán dostatečný prostor k diskusi;
- kritika je žádoucí, ale podaná slušnou a věcnou formou;
- členové týmu si vzájemně naslouchají;
- nesetkáváme se s obavou z vyslovení extrémních tvůrčích nápadů;
- členové týmu jsou iniciativní;
- potenciální konflikty budou zkoumány, projednávány a řešeny;
- je zavedeno jasné přidělování úkolů podle schopnosti jednotlivých členů;
- rozhodnutí jsou dosahována konsensem všech členů týmu;
- dodržuje se princip společného autorství výsledků práce týmu;
- jednotliví členové týmu vzájemně uznávají své schopnosti;
- vedoucí má respekt, členové týmu ho uznávají;
- členové týmu cítí silnou sounáležitost s týmem, sdílejí společné hodnoty;
- vysoká soudržnost týmu.

2.3.1 Cíle týmu

Základním krokem pro efektivně fungující tým je správné vymezení společného cíle. Daný cíl ovlivňuje veškeré dění v týmu, působí na jeho soudržnost i výkonnost. Proto bychom při stanovování cíle měli být obzvláště rozvážní, neboť příliš náročný a nesplnitelný cíl či naopak velmi jednoduchý cíl může být demotivující.

Jak by měl tedy správně definovaný cíl týmu vypadat? Dle Kojalové (2006) nám při vymezení cílů může být užitečnou pomůckou zkratka **SMART**, která vyjadřuje základní podmínky pro správné definování cílů.

S – specifický, srozumitelný

Pokud je cíl něčím neobvyklý, stává se obvykle výzvou a členové týmu tak k jeho splnění přistupují s větší chutí a ambicemi. Zadáání cíle ale musí být jednoznačné, srozumitelné a pochopitelné všemi členy týmu.

M – měřitelný

Každý cíl by měl být vyjádřen v jednotkách, pomocí kterých lze měřit jeho splnitelnost. Těmito jednotkami může být množství, kvalita, čas nebo peníze. Je tedy vhodné mít již při zadávání cíle jasná kritéria, jak se bude dosažení cíle měřit, podle čeho a kdy. Často se však v praxi stává, že je problémové vyjádřit splnitelnost cíle v jednotkách. Proto je nutné stanovit správné nástroje pro měření.

A – akceptovatelný

Stanovený cíl by měl být akceptovatelný všemi členy týmu. To znamená, že ho musí přijmout za svůj tak, jako by oni byli jeho autory. Je vhodné, když daný týmový cíl odpovídá cílům jednotlivců, kteří tak při naplňování společného cíle mohou uspokojit i některé své osobní potřeby.

R – reálný

Cíl týmu by měl vycházet z reálných možností pracovníků tak, aby jej bylo možné splnit. Na druhou stranu zase nesmí být příliš jednoduchý a snadno dosažitelný. Cíl by měl být také relevantní, tedy měl by odpovídat cílům celé organizace.

T – termínovaný

Daný cíl by měl být omezený časovou hranicí. Při nestanovení termínu plnění totiž hrozí neustálé odkládání a neuskutečnění cíle. Stanovení dílčích termínů nám umožní průběžné sledování procesů, určení fáze plnění cíle a usnadní nám lépe reagovat na nečekané podněty.

2.3.2 Synergie

Výsledek týmu dle Bělohlávka (2008) není jednoduše měřitelný pouhým součtem výsledků jednotlivých členů týmu. Lidé jsou zde spojeni určitými vazbami. Díky těmto vazbám dochází k doplňování nedostatků jednoho člena schopnostmi ostatních členů, k vzájemné stimulaci a obohacování svými nápady a myšlenkami. Výkon skupiny pak převyšuje souhrn možností jednotlivých členů. Tomuto efektu říkáme synergie. Synergie je to, co dává týmová práce navíc k práci všech jednotlivců.

$$\text{práce jednotlivců} + \text{synergický efekt} = \text{výsledek týmu}$$

Matematicky můžeme synergický efekt vyjádřit formulí:

$$1 + 1 = 3$$

Synergický efekt vyplývá z povahy týmové práce, která je spojena s přidanou hodnotou. Ta může být způsobena řadou skutečností:

Lidé v týmu mají **rozdílné znalosti a zkušenosti**, kterými se vzájemně doplňují. Zejména v problémech víceoborového charakteru dochází ke sdílení znalostí z různých oblastí, což umožní komplexní řešení problému.

Nápady jednotlivých členů týmu jsou **inspirací** pro ostatní. Kreativní, byť nerealizovatelné nápady jiných mohou podnítit ostatní spolupracovníky k hledání podobných, avšak realizovatelných řešení.

Lidé mají různý **přístup k práci** – pokud je úkol sestaven z několika činností, je potřeba, aby pro každou činnost byla zastoupena konkrétní role jednotlivého člena týmu. Jak se říká, někdo je dobrý v tom, druhý zase v něčem jiném.

Členové týmu pocítují **odpovědnost vůči** ostatním **spolupracovníkům**, a tak se snaží je nezklamat slabým výkonem. Jindy může jít zase o soutěž v rámci týmu, snahu nezůstat pozadu za ostatními.

Tlak ostatních členů týmu povzbuzuje pracovníka ke zvýšení vlastního úsilí. Pokud ostatní vidí, že některý člen týmu podává dlouhodobě nižší výkon nebo zanedbává své povinnosti, je na něj vyvíjen nátlak na zvýšení výkonu.

Tým se stává **oporou** pro slabší členy týmu a dodává jim sílu. Mohou tak být morálně podporováni a povzbuzováni svým okolím.

Prezentace výsledků práce je lépe přijímána a je brána jako důvěryhodnější, pokud za ní stojí tým lidí, než kdyby šlo o výstup jednotlivce.

2.3.3 Faktory omezující efektivitu týmu

Je nutné upozornit na skutečnost, že za určitých okolností mohou být výsledky týmu z různých důvodů horší než souhrn úsilí jednotlivců. Tomuto jevu se říká **negativní synergický efekt**.

Práce jednotlivců – negativní synergický efekt = výsledek týmu,

kde negativní synergie vede ke zhoršení výsledků týmu, a tím pádem celkové efektivity týmu.

Matematicky lze tento vztah vyjádřit jako:

$$1 + 1 = 1$$

Příčinami negativního synergického efektu může být různost cílů, silná snaha jedinců o sebeprosazení, neschopnost prosadit dobrý názor, nedostatečné řízení diskuze, negativní tlak skupiny, obava z odlišnosti, skupinová lenost nebo špatné mezilidské vztahy. Práce v týmu také vyžaduje delší čas k dohodě a rozhodování, než je zapotřebí pro rozhodování jednotlivce.

Další faktory, které byly zaznamenány u neefektivních týmů, identifikoval Thomson (in Horváthová 2008). Jde o tyto týmové **nedostatky**:

- špatné získávání a výběr jednotlivých členů týmu;
- nejasné struktury organizace;
- nedostatečná kontrola;
- nedostatečná práce ze strany vedoucího týmu;
- nízká motivace;
- nevhodné filozofie managementu;
- nedostatečné plánování následnictví a rozvoje;
- nejasné cíle;
- nespravedlivé a nepřiměřené odměňování;
- osobní stagnace členů týmu nebo vedoucího.

2.4 Týmová spolupráce

Tým je založen na týmové spolupráci. Tu můžeme podle Kojalové (2006) chápat jako **proces** složený z několika etap, z nichž každá nese svá rizika.

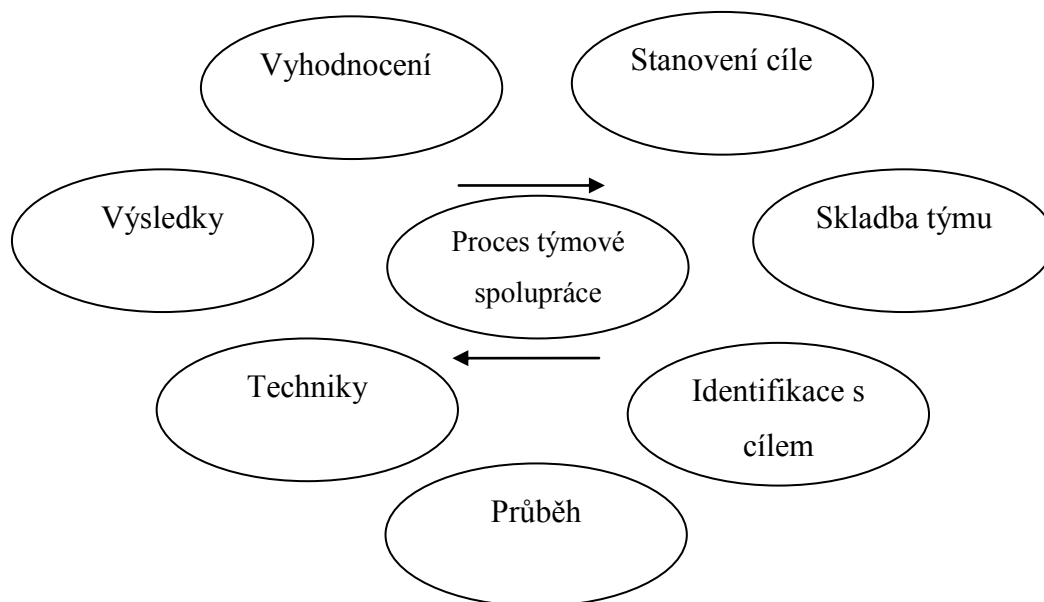
Proces začíná správným stanovením cíle na základě potřeb, motivů a vizí zadavatele – tou bývá zpravidla firma. Cíl by měl být vždy v souladu s firemními záměry a strategiemi. Následuje etapa správného výběru členů týmu, a to z hlediska jejich osobnostních, profesních a jiných dovedností a předpokladů. Důležité je i zastoupení všech rolí v týmu.

Po sestavení týmu by mělo dojít k identifikaci s cílem týmové spolupráce. Poté se proces přesune do samotného průběhu týmové spolupráce. Pro efektivní práci lze využívat

celou řadu technik týmové práce, které nám usnadní řešení některých problémů. Po dosažení určitých výsledků dochází k jejich prezentaci a především k jejich hodnocení.

Graficky tento proces znázorňuje **Obr. 2.1**.

Obr. 2.1 Proces týmové spolupráce



Zdroj: Kojalová (2006)

2.4.1 Vývojové fáze týmové práce

Každá týmová práce prochází určitým vývojem. Dle Horváthové (2008) úspěšný tým nevzniká momentem svého založení, ale postupně prochází posloupností daných vývojových fází. Obecně platí, že úspěšný tým by měl těmito stádii projít, ať už jakýmkoli tempem. Neznamená to však, že každý dosáhne stádia efektivního fungování.

Vývoj týmové práce je pro každý tým různý a záleží na mnoha skutečnostech. K dosažení efektivní týmové práce vede dlouhá cesta. Nejasné rozdělení moci, úsilí o sebeprosazení i hledání vzájemných vztahů mezi členy týmu může vést k rozporům a konfliktům, které snižují výkonnost a negativně ovlivňují práci týmu. Proto se tým musí nejdříve zformovat, poté najít cestu společné týmové práce, jejímž smyslem je požadovaný výkon.

Zákonitosti vývoje týmové práce popisuje tzv. teorie skupinové dynamiky, která charakterizuje čtyři základní vývojové fáze, a to:

- formování;
- bouření;
- normování;
- růst výkonnosti.

Formování (*forming*)

Tato počáteční fáze se vyznačuje především výběrem jednotlivých členů týmu. Ti se navzájem poznávají a vzájemně se testují. Členové týmu jsou nejistí, mají obavy o své postavení a roli v týmu. Týmové role zatím nejsou pevně dané. Lidé se ukazují v tom nejlepším světle, což nemusí vypovídat o jejich pravém charakteru. Členové týmu jsou nepřírozeně ohleduplní, snaží se zapůsobit co nejlepším dojmem. Vznikají určité sympatie a antipatie k jednotlivým členům týmu. Atmosféra není otevřená a volná, existuje snaha zahlazovat případné konflikty. Je zde vysoká závislost na vedoucím, členové týmu se orientují podle jeho chování. Dochází k definování a ujasňování cíle týmové práce, sladují se individuální styly práce.

Bouření (*storming*)

V této fázi se začínají řešit všednodenní rutinní záležitosti. Přicházejí první konflikty, názorové rozdíly, komplikace, drobné vzpoury, stížností a výhrady. Formuje se struktura týmu, rozložení autority a moci v týmu. Vznikají konflikty spojené s přijímáním budoucí pravomoci a odpovědnosti. Dochází ke konfrontaci názorů, postojů a metod práce v týmu. Členové týmu poznávají přípustné a nepřípustné chování, vzniká systém odměn a trestů. V týmu se vytváří se struktura týmových rolí a definují se společné procesy vedoucí ke splnění cíle.

Normování (*norming*)

Začínají se vytvářet vlastní normy a pravidla fungování týmu, ujasňuje se styl práce. Členové začínají přijímat zvláštnosti a osobní specifika kolegů, jsou tolerantnější a otevřenější. Přichází jisté uvolnění, úleva, odbourávají se konflikty. Podporuje se otevřené sdílení názorů a postojů, vzniká prostředí pro otevřenější zpětnou vazbu. Členové týmu začínají skutečně akceptovat svoji týmovou roli a odpovědnost za ni, stejně jako nepsaná

pravidla týmové práce. Tým začíná být aktivnější, otázky řeší formou rychlé a věcné diskuse. Tým se však vyhýbá konfliktům. V odlišných názorech a tématech, která by mohla vést ke konfliktu, se v týmu ověřeně nehovoří, což je z dlouhodobého hlediska neproduktivní.

Růst výkonnosti (*performing*)

V týmu vládne harmonie, týmová práce přináší jejím účastníkům radost, spokojenost a zvýšené sebevědomí. Interpersonální vztahy jsou vyřešeny, jednotlivci si osvojují pružné a funkční role. Tým funguje efektivně, většina týmové energie plyne na řešení úkolů. Je dosaženo rovnováhy mezi zaměřením na cíl, procesy i individuální potřeby členů týmu. Vzniká vnitřní neformální struktura mezilidských vztahů, komunikace probíhá i na neformální úrovni. V týmu panuje vzájemná důvěra a otevřenost, velká soudržnost. Úkoly se řeší konstruktivně, aplikují se metody týmového řešení problému.

2.4.2 Faktory úspěšnosti týmové práce

Aby byla týmová práce efektivní, musí se tým vyrovnat s řadou faktorů, které požadované činnosti ovlivňují. Bay (2000) rozčlenil tyto podmínky na:

- **externí faktory**, které zahrnují
 - organizační provázanost;
 - proces komunikace;
 - materiální a motivační podpora;
- **interní faktory**, mezi které patří
 - strukturální faktory;
 - procesní faktory.

Pro správné fungování týmu musí být v organizaci vytvořeny vhodné podmínky a musí zde fungovat **organizační provázanost**. Vedení by mělo zavést vhodnou organizační strukturu, určit statut týmové práce, vyřešit problematiku legitimního rámce fungování týmu, vyjasnit týmové role atd.

Dalším podstatným faktorem, který má vliv na efektivní provádění týmové práce, je **komunikace** neboli proces předávání informací mezi týmem a organizací. Vedení by se mělo snažit o specifikaci dat a informací, ke kterým má tým přístup, ale i těch, která jsou poskytována ostatními organizačními jednotkami.

Nezanedbatelným faktorem je také **materiální a motivační podpora**. Je zapotřebí rozvíjet týmové kompetence, podporovat odpovídající kvalifikaci vedoucího týmu a vzdělávání jeho členů, zajistit týmu přístup k personálním a dalším zdrojům v organizaci.

Vedle výše uvedených externích faktorů, které ovlivňují týmovou práci, existují také interní faktory úspěšnosti týmové práce. Ty rozlišujeme na strukturální a procesní.

Strukturální faktory tvoří základ týmové práce. Existence těchto faktorů je nezbytnou podmínkou pro uskutečnění odpovídajících týmových procesů, neboť struktura je vždy nadřazena procesu. Pokud tato struktura chybí, může docházet k růstu napětí v mezilidských vztazích mezi členy týmu. Ke strukturálním faktorům patří těchto šest bodů:

- týmové cíle, které musí být všem od počátku jasné, musí být akceptovány a během týmové práce pravidelně přezkoumávány;
- vedení týmu, jenž řídí a usměrňuje týmovou práci, motivuje a podporuje ostatní při dosahování společných cílů;
- integrovaný systém controllingu, neboli určitý systém kontroly pro dosahování určitých cílů;
- rozdělení rolí a úkolů pro vyjasnění, kdo má jaké úkoly, kdo zastupuje tým navenek při zasedáních, prezentacích atd.;
- rámec rozhodovacích pravomocí, který vymezí nejen právo učinit rozhodnutí, vykonat činnost nebo řídit ostatní ve vykonávání činnosti, ale i odpovědnost;
- kvalifikační struktura, důležitá zejména u týmu identických s organizací.

Procesní, tzv. „měkké“ faktory, rozhodují o tempu růstu týmu. Mezi nejdůležitější procesní faktory patří chování týmu v oblasti informací, stupeň otevřenosti, s nímž jsou projednávány a řešeny problémy a konflikty, dále vůle ke konstruktivním vzájemným vztahům a společnému úspěchu, systém zpětné vazby v týmu pro utváření „učícího se systému“, úroveň standardizace procesů a proces kontinuálního zlepšování.

2.4.3 Tvůrčí řešení problémů

Tým se při společné práci setkává s celou řadou problémů, které musí řešit. Co je to vůbec problém? Adair (1994) definoval problém jako úkol, pro který platí následující:

- zainteresovaný člověk nebo skupina lidí chtějí nebo potřebuje najít řešení;

- tento člověk nebo skupina nemá k dispozici žádnou proceduru pro nalezení řešení;
- tento člověk nebo skupina se musí pokusit najít řešení.

Dále zdůrazňuje tři nezbytné složky problému: motivaci řešení problému k dosažení cíle; skutečnost, že cíle nelze dosáhnout přímo nebo ihned; a skutečnost, že k dosažení cíle se vynaloží vědomé úsilí.

U některých problémů není obtížné zvolit postup řešení, u některých je však situace komplikovanější a není jednoduché se rozhodnout o tom, jakým postupem problém vyřešíme. V hledání vhodného řešení nám mohou pomoci tzv. **techniky týmové spolupráce**, kterých existuje celá řada. Tyto techniky jsou zpravidla založeny na hledání nových řešení a nápadů a zapojují více lidí. Pokud se na řešení problému podílí celý tým, můžeme očekávat, že dojde k vygenerování mnohem většího počtu originálních nápadů a myšlenek, než by dokázal jednotlivec, a že pravděpodobně v této skupině různých přístupů nalezneme optimální řešení.

Pro dosažení požadovaného cíle je nejdříve potřeba přesně popsat výchozí situaci, definovat cílový stav, kterého chceme dosáhnout a přesně popsat rozdíl mezi stavem současným a požadovaným. Poté je třeba zvolit vhodnou techniku týmové práce. Mezi techniky, které může tým použít, patří například:

- brainstorming;
- myšlenkové mapy;
- Ishikawův diagram;
- SWOT analýza aj.

Nejedná se samozřejmě o úplný výčet všech technik týmové práce, ale jde pouze o výběr těch nejznámějších a nejpoužívanějších. Horváthová (2008) ve své knize dále blíže charakterizovala vybrané techniky.

Brainstorming

Brainstorming (jinak bouře mozků) patří mezi nejvíce využívané metody při řešení různorodých problémů. Je to prostředek, jak získat od skupiny během krátké doby co nejvíce nápadů. Nejlépe funguje u jednoduchých, ale otevřených problémů, kde neexistuje jediná odpověď. Jedná se o systematicky vedenou diskusi, kdy vybranému kolektivu představíme jasně formulovaný problém. Poté vyzveme všechny členy týmu, aby nahlas předkládali své myšlenky, návrhy na řešení. Techniku vede moderátor, který podněcuje diskusi a inspiruje kolektiv svými otázkami. Tajemník moderátora jednotlivé nápady a myšlenky zapisuje. Diskuse probíhá tak dlouho, dokud účastníci přicházejí s novými nápady.

Aby byl brainstorming správně proveden, musejí být dodrženy určité zásady:

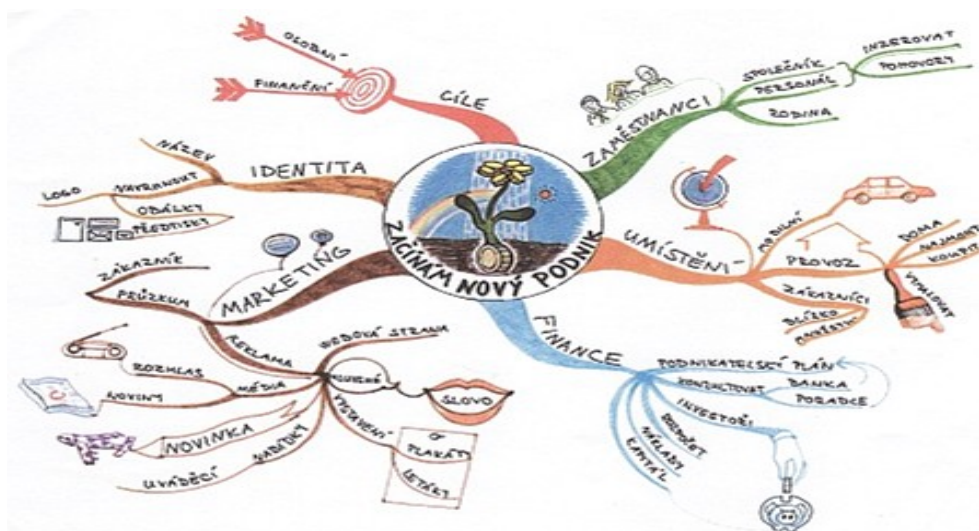
- všechny myšlenky jsou vítány;
- žádný nápad nesmí být kritizován či zesměšňován;
- jsou vítány i absurdní myšlenky;
- důraz je kladen na množství nápadů;
- je vítáno, když členové týmu zdokonalují a rozvíjejí své nápady navzájem;
- jednotlivá vystoupení by měla být spíše krátká, rychlá;
- všichni členové jsou si rovni.

Po shromáždění všech nápadů nastává fáze třídění, kdy získané myšlenky a nápady rozčleníme na ty, které jsou evidentně nereálné a nevhodné, a na ty, které jsou jistě nebo pravděpodobně použitelné.

Myšlenkové mapy

U této metody je využíváno asociativního záznamu myšlenek a nápadů, které jsou vyjadřovány pomocí grafů, schémat, obrázků či jiných symbolických vyjádření. Mapu používáme tehdy, potřebujeme-li rozebrat určitý problém ze všech možných úhlů, poznat jeho strukturu, udělat si představu o všech jeho možných charakteristikách, které spolu souvisejí, ale tyto souvislosti jsou bohužel málo zřejmé. Podstatou této techniky je z jádra řešeného problému do grafu zaznamenávat dílčí témata, a poté je zpodrobňovat do dalších úrovní. Pro větší názornost a přehlednost se doporučuje použití různých barev, obrázků a symbolů. Příklad takové myšlenkové mapy můžeme vidět na **Obr. 2.2**.

Obr. 2.2 Myšlenková mapa

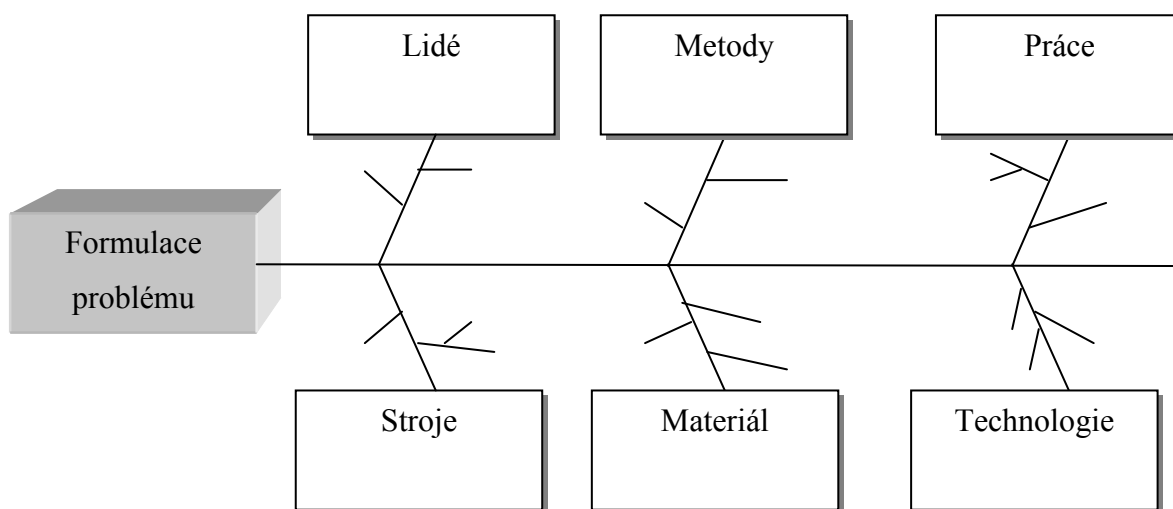


Zdroj: Rekvalifikace Praha.cz

Ishikawův diagram

Použití Ishikawova diagramu (tzv. rybí kosti) umožňuje týmu identifikovat a analyzovat příčiny problému, nalézt souvislosti mezi nimi, najít následné řešení. Podstatou této metody je rozložení rozsáhlejšího problému na jednotlivé dílčí problémy. Postupuje se tak, že se do části na konci páteře zapíše problém, který se má zkoumat. K páteři se poté připojí větve, kdy každá z těchto větví představuje konkrétní kategorii příčin. Nejčastěji se týmy zaměřují na tyto hlavní oblasti možných příčin problému – lidé, metody, práce, stroje, materiál a technologie. Jednotlivé kategorie jsou dále podrobně zkoumány, jsou zkoumány jejich příčiny pomocí jejich subpříčin. Dále postupujeme tak, že se snažíme odhalit, které příčiny jsou nejzásadnější, a na ně zaměříme pozornost. Vzorovou strukturu Ishikawova diagramu zobrazuje **Obr. 2.3**.

Obr. 2.3 Ishikawův diagram



Zdroj: Kovács (2007)

SWOT analýza

Metoda slouží k odhalení silných (*Strengths*) a slabých stránek (*Weaknesses*) stránek, příležitostí (*Opportunities*) a hrozeb (*Threats*) určitých skutečností, k popisu a analýze vnějšího a vnitřního prostředí mající vliv na řešený problém. Podstatou analýzy je prozkoumání veškerých aspektů řešené problematiky, nalezení předností, které budeme moci využívat na jedné straně, na druhé straně objevení slabin, kterým je potřeba se vyhnout nebo

je nějakým způsobem řešit. Dále pomocí techniky můžeme určit příležitosti, které by bylo vhodné využít, a hrozby, na které se musíme připravit. Výstupem metody je schéma čtyř kvadrantů popisujících stav, situaci zkoumaného problému. Analýza silných a slabých stránek je v podstatě rozbor současného stavu, zatímco analýza potenciálních příležitostí a hrozeb je rozbohem možného budoucího stavu.

2.5 Teambuilding

Teambuilding patří mezi vzdělávací metody sloužící k rozvoji týmové práce. Je to významný prostředek, který pomáhá jedincům lépe spolupracovat, aby tak dosáhli důležitých výsledků. Posláním této aktivity je rozvíjet dovednosti a vztahy mezi lidmi. Jedná se o netradiční způsob vzdělávání, který využívá nejrůznější interaktivní metody, například hry, pohybové aktivity, řešení modelových situací a podobně.

Jak uvádí server Podnikatel.cz, tato metoda zážitkového vzdělávání umožňuje lidem v týmu si lépe uvědomit svou pozici a zjistit, jakým způsobem spolu kolegové mohou efektivněji spolupracovat a komunikovat. **Cílem** teambuildingu je stmelit pracovníky v jednom kolektivu dohromady, pomoci jim vzájemně se poznat, utužit jejich vztahy, naučit je lépe řešit krizové situace, rozvíjet jejich kreativitu a komunikační schopnosti a zlepšit schopnosti vést lidi.

Duchovním otcem teambuildingových aktivit se v 80. letech stal americký vzdělávací teoretik David Kolb, který představil svou ideu zážitkového vzdělávání ve **čtyřech krocích**. V prvním kroku účastníci teambuildingu získávají zážitek při řešení úkolu, ve druhém následně dojde k zpětné vazbě a vyhodnocení. Ve třetím na základě získaných dovedností vytvoří nový postup, koncept či metodu, kterou si aktivitou ověří ve čtvrtém kroku. To vše pod dohledem a s následnou analýzou. Teambuildingová aktivita však nekončí splněním zadaných úkolů. Následovat musí rozbor s účastníky, kteří by měli popsat svoje pocity, postřehy a názory na týmovou práci.

Teambuildingy jsou vhodné pro nově sestavené kolektivy, stejně jako pro ty, které spolu pracují několik let a jejich členové jsou přesvědčeni, že se navzájem nemohou překvapit.

Aby byl teambuilding přínosný, doporučuje Payne (2007) uvědomit si tyto čtyři zásady:

1. Teambuilding nemusí zabrat spoustu času. Jednodenní či dvoudenní kurz může mít na následný výkon týmu významný dopad. Výkon je to nejdůležitější, co by týmy měly nabýt.
2. Teambuilding by se měl zaměřit spíše na posílení týmového výkonu než na propagaci týmového prostředí. Teambuilding s větší pravděpodobností týmu prospěje více, pokud je navržený na dosažení specifických pracovních výsledků. Kurzy pořádané jen kvůli „vytváření týmového prostředí“, ale bez konkrétnějších cílů, nemá většinou plánovaný dopad na výkon. Právě tak jako týmy potřebují mít důvod být týmem, tak i teambuilding potřebuje mít účel, do kterého stojí za to investovat čas a finanční prostředky.
3. Obvykle bývá teambuilding nejefektivnější, pokud je veden externím školitelem, ne vedoucím týmu. Manažer totiž často inklinuje k ovládnutí sezení a usiluje o rychlé řešení problému. Nebo naopak jsou chvíle, kdy vedoucí převeze natolik pasivní roli, že tým pocítuje nedostatek zájmu o věc a skutečné snahy vyřešit klíčové problémy. Oba druhy chování ohrožují úspěch teambuildingu. Pokud ale manažer pracuje se školitelem, může se sám teambuildingu aktivně účastnit a využít svoji energii k vytvoření produktivního a hodnotného sezení.
4. Musí existovat závazek k teambuildingu. Pro úspěch týmu je důležité, aby se vedoucí a členové týmu k teambuildingu zavázali. Teambuilding obvykle vede ke změnám ve způsobu individuální i kolektivní práce členů týmu. Je důležité, aby tomu všichni porozuměli a zavázali se k nezbytným změnám v chování i po skončení kurzu.

2.5.1 Typy programů

Existuje několik typů teambuildingových programů, z nichž každý typ programu má svoje specifické cíle, cílovou skupinu a metodiku. Jednotlivé typy programů teambuildingu můžeme rozdělit podle Zahrádkové (2005) takto:

1) Stmelení kolektivu

Cílem této metody je:

- neformální seznámení lidí ve skupině;
- společný zážitek;
- naučit se společně spolupracovat se skupinou;
- stmelit skupinu;
- podpořit důvěru v týmu.

U tohoto typu programu jsou charakteristické aktivity na podporu rozvoje týmu. Ty jsou spíše než na rozbor zaměřeny na společenský prožitek a vzájemné poznání v nestandardních situacích. Konkrétních aktivit, ať už probíhají venku či v místnosti, je velké množství. Skupina se nenásilným způsobem stmelí a posílí týmové fungování. Neobvyklé prostředí také působí relaxačně a jako odměna pro pracovníky.

Rizikem tohoto typu bývá fakt, že si někdy účastníci pletou výjezd na podporu stmelení týmu se soukromým mejdanem a oslavnou party. Někdy se také od metody čekají zázraky. Je však nutné si uvědomit, že nelze vyřešit problémy nebo nelze změnit pracovníky pouze zážitkovým kurzem.

2) Budování týmu

Cílem této metody je:

- zefektivnit práci v týmu;
- podpořit vnímání celkového cíle oproti cílům jednotlivců;
- pročistit a zefektivnit komunikaci ve skupině;
- práce s odpovědností týmu;
- aktivní přístup k řešení úkolů a problémů.

V těchto kurzech dochází ke kombinaci několika přístupů. Základním principem je navazování aktivit na sebe tak, aby se navzájem doplňovaly a podporovaly tým v určitém rozvoji. Po aktivitách následuje rozbor a často může přejít do diskuse o reálné situaci ve firmě - jak se tyto situace podobají, co ze zjištění v modelové situaci je možné přenést do fungování týmu v jeho přirozeném prostředí. Tyto diskuse jsou velice závislé na lektorovi, který je vede.

Je důležité, aby účastníci byli na tyto diskuse připraveni a počítali s tím, že budou muset trochu přemýšlet, protože jinak se motivace na kurzu mívá se zadáním.

3) Vzdělávání zážitkem

Cílem této metody je:

- cílené vzdělávání na určité téma s důrazem na praktické využití a trénink;
- diagnostika výchozího stavu;
- praktické vyzkoušení si změny a nových poznatků.

Vzdělávání akcí s kombinací outdooru je poslední dobou požadováno stále častěji. Jeho výhodou je důraz na akci a použití znalostí a dovedností v přímé aplikaci. Nestačí si nové poznatky pouze zapamatovat, je důležité získané dovednosti vyzkoušet. Významné je také vyhodnocení situace, a potom použít to, co je efektivní. Učení zážitkem je pro takový způsob vzdělávání velice vhodné a účastníky více baví.

4) Expedice a náročné projekty

Cílem této metody je:

- na reálných (nemodelových) situacích si vyzkoušet fungování týmu;
- zažít neobvyklý společný zážitek;
- vyzkoušet fungování týmu v náročných situacích;
- možnost okusit svoje hranice a překonat je;

Náročná zkouška týmu má smysl, pokud je tým vysoce stmelený a motivovaný k překonávání překážek. Překonání extrémních situací utužuje kolektiv. Tým překoná sám sebe. Když na to není připraven, nemusí se to podařit a může si naopak potvrdit, že to nefunguje, že nemá smysl s těmito lidmi spolupracovat. Mezi tyto náročnější projekty může patřit sjíždění divoké řeky na raftu, expedice do hor nebo lezení po vysokých lanech. Ať už bude aktivita jakákoliv, je důležité se obrátit na spolehlivé a zkušené profesionály.

5) Zábavné akce

Cílem této metody je:

- zvýšení loajality, motivace zaměstnanců;

- případné odměnění zaměstnanců;
- budování neformálních vztahů;
- odlehčení nabitého programu.

Program zábavných kurzů (někdy označován jako team spirit) bývá opravdu velmi různorodý. Od posezení v oblíbené restauraci až po zájezd do moravského sklípku. Hlavním smyslem těchto programů není řešení problémů skupiny, ale naopak snaha o pozitivní zážitek a odpočinek zaměstnanců (především po psychické stránce). Účastníci si mohou sami zvolit pořadí a skladbu programu, nebo je program kurzu dán pevně vedoucím týmu.

2.5.2 Nové trendy

Jan Marek (ředitel spol. Outward Bound) ve svém článku popisuje nové trendy teambuildingu. Tvrdí, že původně tato metoda pracovala především s přírodním prostředím a typická délka kurzu byla minimálně 4 dny.

V současné uspěchané době se požadavky na tento druh vzdělávání poněkud změnily. Současným trendem je **zkracování délek kurzů**, které obvykle nepřesahují dva dny, nejčastěji tyto kurzy bývají jednodenní. Tento trend je brán jako trend negativní. Důvodem jsou především finance (ať už ve formě výdajů na realizaci projektu, tak ve smyslu ztráty času účastníků v zaměstnání). Důsledkem tohoto trendu zkracování je pak snížená efektivita kurzu.

Díky omezeným financím je v teambuildingové praxi také stále více využíván **low-cost přístup**. Řada dodavatelských firem zareagovala na tento trend v podobě speciálních nabídek. Těmi může být prosté snížení cen, výraznější snížení cen při dohodě o opakované spolupráci, další bonusy (sbírání kreditů na otevřené kurzy zdarma, koučovací hodiny zdarma apod.). Další speciální nabídkou ze strany dodavatelských firem jsou tzv. programová opatření. Mezi tato opatření patří programy jako:

- „Sami sobě“ - pod supervizí jednoho lektora si účastníci připravují kurz sami, lektor je pouze garantem odbornosti;
- Místní a časová propojenost různých skupin – dodavatelská firma nabídne konkrétní termín na konkrétním místě s daným programem;
- Propojování soukromého a pracovního života – např. relaxační víkend pro manažery a jejich rodiny.

Další změnou ve vývoji teambuildingu je měnící se prostředí, ve kterém se kurzy organizují. Přestože je řada kurzů organizována outdoorově, jsou ve velké míře využívány učebny a konferenční sály a **indoor přístup** ke vzdělávání. Teambulding je stále častěji propojován s cestovatelským a turistickým záměrem.

V poslední době se jako programové prostředky teambuildingu využívá podpora **CSR** (Corporate Social Responsibility – společenská odpovědnost firem), kdy firemní týmy realizují při svém programu neziskovou, prospěšnou činnost různého druhu. Zejména v zahraničních firmách bývají zaměstnanci vysíláni do rozvojových zemí jako je Jižní Afrika, Nepál nebo Kambodža ve spolupráci s projekty CSR.

2.6 Metody analýzy týmové spolupráce

2.6.1 Empirický výzkum

Týmovou spolupráci budeme pro tuto diplomovou práci analyzovat pomocí empirického výzkumu. Surynek a kol. (2001) empirický výzkum popisuje jako způsob získávání konkrétními metodami a technikami empirická data v sociální a sociálně psychické realitě a jejich zpracování. Empirický výzkum tedy zajišťuje přenos informací mezi realitou a jejím vědeckým zachycováním, zpracováváním a uchováváním a poskytuje tak podklady jak pro teoretickou práci, tak pro rozhodování a řízení této reality.

Získávaná data mohou mít zdroj bezprostředně v realitě, pak jde o data primární, nebo byla zaznamenána již dříve a v daný okamžik jsou znovu vyvolána, v tomto případě jde o data sekundární.

Primární data jsou s empirickým výzkumem spojována nejčastěji. Jedná se o data, která jsou získávána všeobecnými metodami a technikami výzkumu, jako je např. dotazování nebo pozorování lidí. Tyto výpovědi či záznamy pozorovatele jsou pak chápány jako bezprostřední projev nebo reakce na realitu. Velkou předností těchto dat je jejich přímá vázanost na záměry a cíle výzkumu. Nevýhodou je pak nemožnost pokrýt menším počtem dat zkoumanou problematiku, zvláště je-li zkoumaná rozsáhlá a složitá problematika.

Sekundární data byla původně získána jako primární v jiném výzkumném procesu či šetření. Zajišťování těchto dat však nemělo ani nemá souvislost s výzkumem, který je realizován později a za jiným účelem. Jsou-li tedy uchovaná data vyvolávána pro potřeby jiného, později realizovaného výzkumu, jsou to data sekundární. Výhodou těchto dat je jejich

reliabilita (jinak také spolehlivost, stabilita), nepříznivě hodnocena bývá pro mnohdy nepřesný popis těch skutečností, které jsou dány cíli výzkumu.

2.6.2 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Jak uvádí Surynek a kol. (2001), v sociálních vědách rozlišujeme výzkum kvantitativní a kvalitativní. Zda bude realizován výzkum kvantitativní nebo kvalitativní, je stanoveno především cílem výzkumu, ve kterém je zdůrazněna jednoduchost či složitost jevu.

Východiskem **kvantitativního výzkumu** jsou měřitelná, kvantitativní data a obecně je realizován tehdy, jde-li o relativně jednoduché jevy. Jednoduchost jevu je v tomto smyslu chápána jako fakt, že jevy nejsou skryty smyslovému poznávání, mají jednoznačný výraz a jsou zpravidla dostatečně přesně popsatelné. Kvantitativní výzkum je zaměřen zejména na *rozsah výskytu, zastoupení*, čímž se rozumí četnost nebo okruh sociálních subjektů, u kterých se vyskytuje, nebo oblast, ve které se vyskytuje. Dále je zaměřen na *frekvenci*, tj. projev sociálního jevu v čase, např. opakování jeho výskytu, a na *intenzitu* jako mohutnost nebo sílu jednotlivých složek sociálního jevu, např. míra spokojenosti.

Kvalitativní výzkum podle Bělohávků (1996) na rozdíl od výzkumu kvantitativního nezjednodušuje, uchovává jedinečnost, koloritu a hloubku poznání a také zpravidla nezobecňuje. Jeho závěry tedy platí pouze pro vybranou firmu, pro dané pracoviště nebo pro zkoumaného pracovníka. Tento výzkum řeší problém jediné jednotky, avšak jeho výsledky mohou sloužit jako inspirace pro jiné výzkumníky. Vhodný je pro zkoumání jevů jako např. organizační kultura nebo každodenní život pracovníků organizace.

U této diplomové práce budou pro analýzu týmové spolupráce aplikovány oba typy výzkumu, tedy kvantitativní i kvalitativní. Pro kvantitativní výzkum bude použita technika **písemného dotazování**, kvalitativní výzkum bude proveden pomocí **individuálního rozhovoru**.

2.6.3 Písemné dotazování

Podle Surynka a kol. (2001) patří písemné dotazování mezi velmi rozšířené nástroje získávání informací o postojích, motivech, hodnotách, názorech, vztazích a dalších skutečnostech. Jeho podstata spočívá v písemném položení souboru otázek, na které

respondent odpovídá. Písemné dotazování bývá zprostředkováváno formulářem, nejčastěji dotazníkem.

Výhodou písemného dotazování je větší hospodárnost této metody ve srovnání s ostatními metodami, snadnější dostupnost k respondentovi, a tudíž možnost oslovení relativně velkého počtu respondentů. Při písemném dotazování si respondent sám určí dobu, která mu vyhovuje pro zodpovězení otázek. Nedochází zde také k nežádoucímu ovlivnění respondenta působením osoby tazatele, je zachována větší anonymita aj.

Za nevýhodu pak lze považovat nízká návratnost dotazníků, možnost rozmyšlení si odpovědí, která nedovoluje zachytit často velmi důležité spontánní odpovědi, a také zde není možná kontrola nad respondentem, popř. pomoc při vyplňování dotazníku.

Písemné dotazování **v organizacích** bývá velmi frekventovaným nástrojem sběru primárních informací získávaných prostřednictvím výpovědi respondentů. Bývá vhodnější, aby výzkum prováděli lidé mimo organizaci a nikoli lidé, kteří pracují uvnitř. Celý úspěch písemného dotazování v organizacích závisí na tom, do jaké míry se podaří výzkumným pracovníkům vysvětlit zaměstnancům smysl výzkumu a jak se zdaří získat jejich zájem o výzkum.

U písemného dotazování můžeme použít tyto typy otázek:

Uzavřené otázky

Tento typ otázek nabízí respondentovi úplný (uzavřený) výčet předem stanovených variant odpovědí, ze kterých si respondent vybírá jednu nebo více odpovědí. Tyto varianty by měly být správně připraveny, aby nenutily respondenta přiklonit se k odpovědi, která mu ne zcela vyhovuje.

Jedním z typů uzavřených otázek jsou tzv. postojové-škálové otázky. Ty umožňují tazateli zjistit, jaké postoje respondent zaujímá k dané skutečnosti, a to nejen z hlediska polarity (postoj pozitivní či negativní), ale i z hlediska intenzity těchto postojů. Škála odpovědí může být vyjádřena buď číselně, nebo verbálně, popřípadě obojím způsobem.

Otevřené otázky

Otevřené otázky nenabízí respondentovi předem naformulované varianty odpovědi, respondent odpovídá podle svého uvážení. Dávají mu tak velkou svobodu vyjádření. Přesná formulace odpovědi je však pro mnoho respondentů velmi obtížná. Odpovědi na tento typ otázek se také často nesnadno a zdlouhavě zpracovávají.

Polootevřené otázky

Tyto otázky představují spojení otevřených otázek s uzavřenými. Respondentovi tedy dávají nabídku předem stanovených variant odpovědí, a pokud si z nich nemůže vybrat, má možnost doplnit svou individuální alternativu.

2.6.4 Individuální rozhovor

Jak již bylo uvedeno, u diplomové práce bude pro kvalitativní výzkum použit individuální rozhovor, konkrétně s vedoucím oddělení call centra.

Surynek a kol. (2001) uvádí, že při osobním dotazování jde o interakci mezi tazatelem a dotazovaným. Tazatel se od dotazovaného snaží prostřednictvím ústně kladených otázek získat informace, které pomohou odhalit jeho názory, postoje, očekávání, ale také jeho zkušenosti, vzpomínky a hodnocení prožitků, které tyto skutečnosti doprovázejí.

K hlavním **výhodám** osobního dotazování patří, že umožňuje získat informace hlubšího a širšího zaměření o skutečnostech, které jsou kvalitativního charakteru. V osobním dotazování snese respondent větší zátěž. Výhodou je také, že rozhovor je stále pod kontrolou tazatele, který rozhovor řídí, může připojovat další poznámky, lépe vysvětlit respondentovi dané otázky atd. Tazatel může rozhovor doplnit o další techniky, jako například pozorování.

Nevýhodami jsou především časová náročnost techniky a neochota respondentů se rozhovoru účastnit. K dalším nevýhodám patří, že tazatelé svou přítomností více či méně ovlivňují odpovědi respondentů. Také anonymita respondenta se přítomností tazatele problematizuje.

U osobního rozhovoru rozlišujeme tyto druhy:

- strukturovaný (standardizovaný) rozhovor, kdy je dán přesný počet a pořadí otázek;
- nestrukturovaný (nestandardizovaný) rozhovor, kdy máme stanovené pouze problémové okruhy rozhovoru;
- polostrukturovaný (polostandardizovaný) rozhovor, který je kombinace obou předchozích typů.

2.6.5 Etapy výzkumného procesu

Celý výzkumný proces lze pro zjednodušení a specifikaci dílčích částí rozčlenit na etapy. Surynek a kol. (2001) rozdělil jednotlivé činnosti výzkumu podle relativně uzavřených etap, kde každá má svůj specifický cíl, takto:

a) Přípravná etapa

Tato část výzkumného procesu je velice důležitá, neboť kvalita práce a úroveň přípravy určují, zda budoucí zjištění budou vůbec použitelná. Při nedostatečné přípravě může totiž docházet k závažným významovým posunkům ve zjištěních, které se v dalších etapách už těžko eliminují.

Základem předběžné přípravy je definování cíle, specifikace zkoumaného problému a obvykle hlubší seznámení se zkoumaným problémem.

b) Realizační etapa sběru dat

Činnosti v průběhu realizační etapy bezprostředně mají vliv na kvalitu dat. Avšak chyby v jejím průběhu lze při dostatečných pracovních, časových a finančních možnostech odstranit. Sběr dat probíhá nejčastěji v terénu, tzn. v realitě jevů, kde jsou příslušné informace zjišťovány. Součástí terénního sběru dat je také jejich průběžná kontrola.

V případě této diplomové práce bude sběr dat prováděn na divizi call centra vybrané společnosti.

c) Vyhodnocovací etapa

Pro tuto etapu je charakteristické formulování získaných informací a tzv. interpretace zjištění neboli vytváření popisu a propojování empirických výsledků s příslušnými teoretickými koncepcemi.

Součástí vyhodnocovací etapy je také závěrečná zpráva o výsledcích výzkumu a použitých metodách, případně o předložených doporučeních a návrzích na opatření.

2.6.6 Statistické metody analýzy

Pro vyhodnocení analýzy budou v diplomové práci použity následující statistické veličiny.

Střední hodnota

Střední hodnota je parametr rozdělení náhodné veličiny, který je definován jako vážený průměr daného rozdělení. Pro odhad střední hodnoty základního souboru používáme aritmetický průměr \bar{x} , který lze empiricky vypočítat pro výběrový soubor, s použitím konečného počtu n jedinců náhodně vybraných ze základního souboru jako:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} (x_1 + x_2 + \dots + x_n) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad (2.1)$$

Četnost

Četnost je v matematické statistice veličina, která udává, kolik hodnot daného znaku se vyskytuje v statistickém souboru. Jde buď o absolutní četnost, nebo o četnost relativní vzhledem k celkovému počtu prvků souboru. Relativní četnost i -tého znaku f_i se vypočte pomocí vzorce:

$$f_i = \frac{n_i}{N} = \frac{n_i}{\sum_i n_i}, \quad (2.2)$$

kde n_i je absolutní četnost i -tého znaku a N je celková četnost všech znaků.

Modus

Modus (označováno jako M_o nebo \hat{x}) náhodné veličiny je hodnota, která se v daném statistickém souboru vyskytuje nejčastěji (je to hodnota znaku s největší relativní četností).

Medián

Medián (označován M_e nebo \tilde{x}) je hodnota, jež dělí řadu vzestupně seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny. Pro nalezení mediánu daného souboru stačí hodnoty seřadit podle velikosti a vzít hodnotu, která se nalézá uprostřed seznamu. Pokud má soubor sudý počet prvků, obvykle se za medián označuje aritmetický průměr hodnot na místech $n/2$ a $n/2+1$.

Zdroj: Matematika.cz

2.6.7 Shrnutí

Pro účel dosažení cíle této diplomové práce budou pro analýzu týmové spolupráce na vybrané divizi call centra společnosti LCN GROUP, s.r.o. aplikovány následující metody a techniky.

V oblasti zkoumání názorů členů týmu bude použita metoda dotazování. Pro kvantitativní výzkum použijeme **písemné dotazování**, které bude zprostředkováváno pomocí dotazníku. Kvalitativní výzkum bude proveden technikou **individuálního rozhovoru**, a to s vedoucím oddělení call centra.

Získaná data budou zpracována pomocí **statistických metod** a veličin, jako jsou střední hodnota, četnost, modus a medián.

3. Základní charakteristiky organizace

3.1 Profil organizace

Společnost LCN GROUP, s.r.o. byla založena v roce 1998 v Ostravě. Hlavní doménou této společnosti je obchod. Firma se zabývá **přímým a internetovým prodejem** na českém a slovenského trhu. Dnes společnost zaměstnává více než 40 pracovníků a neustále expanduje. V současné době má firma další pobočku v Olomouci.

V rámci internetového prodeje organizace realizuje několik projektů, jako je nabídka a prodej manžetových knoflíčků, karikatur a provoz internetového portálu kamjitnaobed.cz.

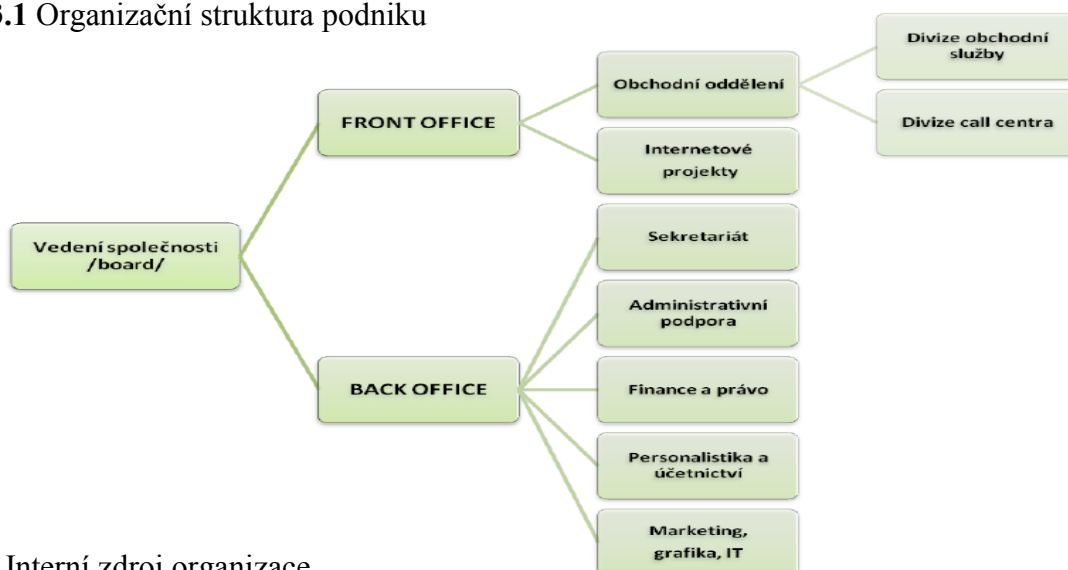
Přímý prodej služeb organizace poskytuje v oblastech energetiky, plynu a zdravotního pojištění. Spolupracují s takovými firmami, jako jsou RWE, O2 či Revírní bratrská pokladna.

3.2 Organizační struktura

V čele firmy stojí vedení společnosti složené z manažera, tedy ze zakladatele společnosti, a asistenta manažera. Ti pod sebou mají dva hlavní úseky organizace, a to backoffice a front office. Back office zajišťuje především administrativní podporu, finance a právo, personalistiku a účetnictví, marketing, grafiku IT a sekretariát. Front office se skládá z obchodního oddělení, které se zaměřuje na přímý prodej služeb, a oddělení specializovaného na internetové projekty.

Celková organizační struktura podniku je naznačena na **Obr. 3.1**.

Obr. 3.1 Organizační struktura podniku



Zdroj: Interní zdroj organizace

3.3 Obchodní oddělení

O distribuci služeb obchodních partnerů ke konečným zákazníkům se stará obchodní oddělení. Aktuálně obchodní oddělení čítá 30 osob působících na obchodních pozicích v regionálních pobočkách Ostrava a Olomouc.

Obchodní oddělení se skládá ze dvou částí (viz. **Obr. 3.2**). První z nich je obchodní služba, která zajišťuje přímý prodej koncovým zákazníkům. V kancelářích pak sídlí call centrum, které se zabývá prodejem po telefonu a dále pak back office, který administrativně pokrývá a podporuje obě části obchodního oddělení.

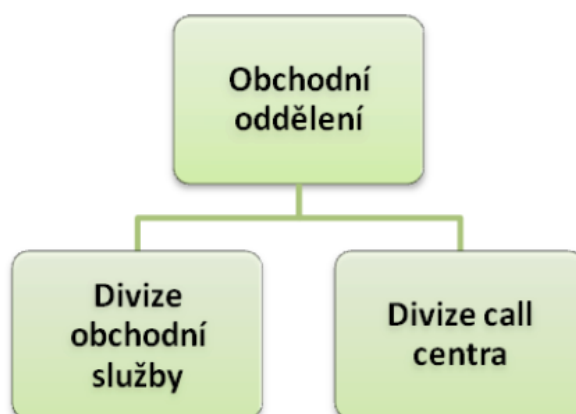
Obchodní služba

Je základním pilířem a nejčastěji využívanou složkou společnosti LCN GROUP s.r.o. Je založená na přímém prodeji, kdy pracovníci aktivně vyhledávají zákazníka a seznamují ho s aktuální nabídkou poskytovaných služeb.

Call centrum

Je pro firmu dalším prodejním kanálem. Call centrum poskytuje jak aktivní služby, a to ve formě nabídky a prodeje služeb, tak služby pasivní, které zahrnují především poradenský servis.

Obr. 3.2 Obchodní oddělení spol. LCN GROUP, s.r.o.



Zdroj: Interní zdroj organizace

3.4 Zaměstnanci call centra

V současné době je call centrum společnosti LCN GROUP, s.r.o. složeno ze šesti aktivních operátorek a dvou kurýrů. Celé call centrum pak řídí supervizor.

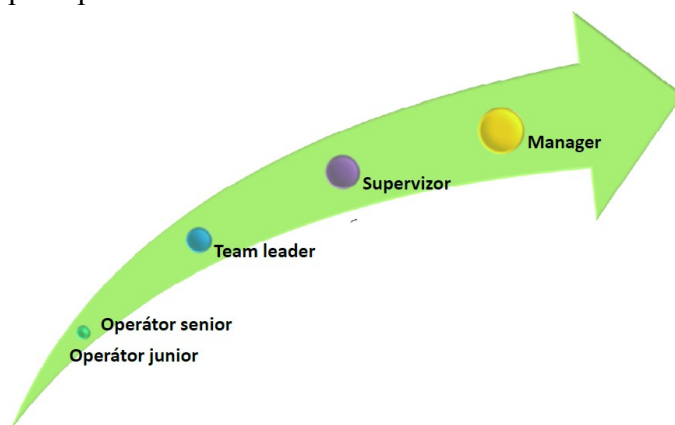
Jak už bylo řečeno dříve, operátorky call centra mají na starost především aktivní prodej nabízených služeb a poradenský servis, vše pomocí telefonní linky. Do divize call centra, mimo operátorky, spadají i kurýři, jejichž pracovní náplní je především uzavírání smluv dohodnutých mezi klientem a operátorkou call centra.

3.4.1 Kariéra

Kariéra neboli profesní dráha zaměstnance je ve společnosti pevně daná. Je řízena pomocí kariérního systému, který určuje postup každého zaměstnance od Operátora juniora a Operátora seniora, přes Team leadra, Supervizora až k Manažerovi (viz Obr. 3.3). Pro postup musí zaměstnanec splňovat určitá kritéria:

- tvrdá data (prodejní výsledky, velikost obchodního týmu, splnění závěrečného testu),
- měkká data (postoj, aktivita).

Obr. 3.3 Kariérní postup call centrum



Zdroj: Interní zdroj organizace

3.4.2 Hodnocení

Finanční ohodnocení je různé na každé pozici. Vždy je ale složeno z měsíční fixní mzdy a bonusů ve formě kafetérie a kontestů. Kontesty mohou být denní, týdenní nebo

měsíční a jsou vždy individuální. Kafetérie systém je bonusový systém odměn nad rámec mzdy. Body do systému se získávají počtem sepsaných a verifikovaných smluv. Tyto peníze se mohou využívat na tři hlavní sekce: zábava, image a vzdělání.

3.4.3 Mítinky

Mítinky probíhají každé pracovní ráno, vždy za účasti všech zaměstnanců call centra, tedy i kurýrů. Mítinky vede většinou supervizor call centra, který se snaží především povzbudit a motivovat zaměstnance do nového pracovního dne. Pravidelné schůzky slouží i k prezentaci a hodnocení výkonu předešlých dnů a projednávají se zde potřebné záležitosti pro výkon práce.

Supervizor při rozhovoru uvedl tři druhy mítinků, které na divizi call centra probíhají:

- motivační, který probíhá nejčastěji;
- technický, jenž zahrnuje produktová a jiná školení;
- smíšený, který je kombinací obou předchozích.

3.4.4 Teambuilding

Teambuildingový program využívá firma zatím jen krátce. Teambuilding pracovního týmu call centra proběhl doposud jen dvakrát, první byl pouze v rámci call centra, druhého se účastnili všichni pracovníci společnosti LCN GROUP, s.r.o. Oba teambuildingy byly dvoudenní a probíhaly v přírodním prostředí. Teambuildingové programy zatím nejsou stálé, tzn., neprobíhají pravidelně. V rámci diplomové práce se zaměříme na teambuilding pouze pro pracovníky call centra.

Teambuilding zde měl spíše funkci motivační, neboť výše poskytnutých financí na program se odvíjela od toho, jak zaměstnanci, jako tým, splnili stanovené cíle. Program teambuildingu měl na starosti vedoucí call centra, který celý program řídil. Teambuilding pojal jako sdružování týmu v neformálním prostředí, za neobvyklých podmínek. Program teambuildingu byl spíše neformálního charakteru, kdy dopoledne proběhlo školení zaměstnanců na rozvoj jejich Soft skills a v odpoledních a večerních hodinách se konaly různé sportovní aktivity a společenské hry.

4. Analýza týmové spolupráce v podniku

4.1 Definování problému

Pracovní náplň na pozici aktivního operátora call centra je psychicky velice náročná. Denně se operátoři musí vyrovnávat s odmítavými postoji potenciálních zákazníků a čelit jejich nepřístupnosti, někdy i vulgárnosti. To sebou přináší mnohdy nechuť k práci, ztrátu motivace, a tím nižší výkonnost operátora. Dlouhodobě tyto pocity mohou v pracovníkovi vyvolat stav frustrace, který může vést až k fluktuaci neboli odchodu z pracovní pozice.

Při takto psychicky náročných pozicích je vhodné, aby kolem sebe měl pracovník tým spolupracovníků, kteří se navzájem budou povzbuzovat, pomáhat si a motivovat. Dobré vztahy na pracovišti a vzájemná podpora členů týmu může nejenom zvýšit výkonnost jednotlivých pracovníků, ale i zamezit případné fluktuaci. Neméně důležitý je také samozřejmě i vedoucí týmu a jeho přístup k řízení.

I samotný vedoucí týmu call centra zdůrazňuje, při rozhovoru, důležitost a nepostradatelnost týmového spolupráce v jeho týmu. Uvádí však, že v poslední době dochází na jejich divizi k vysoké fluktuaci pracovníků. Právě proto bude průzkum proveden na této devizy společnosti.

Cílem diplomové práce je analyzovat týmovou spolupráci pracovníků divize call centra a zjistit, jak se členové týmu navzájem podporují, jaké jsou jejich vztahy atd. Pomocí dotazníkového šetření bude zkoumána nejen týmová práce operátorů, ale také vedoucího týmu call centra a jeho styl řízení.

4.2 Dotazníkové šetření

Průzkum týmové spolupráce mezi pracovníky call centra bude proveden pomocí dotazníkového šetření, neboť tato metoda zajišťuje snadnější dostupnost k respondentovi. Ten si také může sám určit dobu, která mu vyhovuje na zodpovězení otázek. Především ale byla tato metoda zvolena k zachování anonymity respondenta.

4.2.1 Orientace dotazníku

Pro účely šetření byl použit dotazník (Příloha č. 1), který vychází především z teoretických poznatků a byl inspirován dotazníky, uvedenými v knize od Payne (2007).

Dotazníkové šetření je zaměřeno na osm základních oblastí, které jsou popsány níže. Tyto oblasti jsou dále členěny do tematických podskupin.

Týmové cíle

Správně vymezený společný cíl je základem pro efektivní týmy a ovlivňuje veškeré dění v něm. Působí také na jeho soudržnost a výkonnost. V dotazníkovém šetření je proto zjišťováno, zda má tým společně definovaný cíl, jak tohoto cíle tým dosahuje a zda je cíl vůbec realizovatelný.

Vedení týmu

Dalším důležitým faktorem pro efektivní tým je vedoucí tohoto týmu a jeho styl řízení. Proto se průzkum zabývá tím, jak vedoucí řídí činnosti v týmu a zda je v týmu příležitost pro společné rozhodování. Šetření se také zabývá motivací a povzbuzováním členů týmu ze strany vedoucího.

Výsledky v týmu

Hlavním kritériem pro měření úspěšnosti týmu jsou jeho výsledky. Pomocí dotazníku tedy zjišťujeme, zda tým dosahuje stanovených cílů a výsledků, zdali členové týmu přijímají odpovědnost za tyto dosažené výsledky a jestli tým hledá způsob, jak své výsledky zlepšit.

Problémy a konflikty v týmu

Pracovní problémy a konflikty mezi členy týmu se vyskytují téměř v každém týmu. Důležitý je proto způsob jejich řešení, neboť dlouhodobě přetrvávající konflikty mohou snižovat výkonnost členů týmu. V dotazníkovém šetření jsou respondenti dotazováni, jak se v týmu řeší pracovní problémy a konflikty mezi členy týmu.

Týmová spolupráce

V této oblasti se budeme snažit zjistit průběh spolupráce mezi jednotlivými členy týmu. Budeme zkoumat, jak se jednotliví členové podílejí na práci celého týmu, zda členové týmu oceňují příspěvek jedince a jak jsou pracovníci oceňováni.

Sdílení názorů

Zpětná vazba a sdílení názorů je pro tým důležitým předpokladem pro neustálý rozvoj a zlepšování činnosti. Otázky v této části budou tedy zaměřeny na komunikaci mezi členy týmu, na sdílení informací mezi sebou a také na účinnost mítinků, které ve firmě probíhají.

Vztahy v týmu

Pro efektivní spolupráci členů týmu jsou podstatné dobré mezilidské vztahy členů týmu. V této oblasti budou tedy respondenti hodnotit vzájemnou spolupráci, podporu a celkové mezilidské vztahy v jejich týmu.

Zaměstnanci

Tyto otázky jsou zaměřeny na zaměstnance jako jednotlivce. Řeší se zde problematika potřebných znalostí pro kvalitní výkon práce, důvěra zaměstnance k ostatním členům týmu a jeho zaujetí, nadšení k práci.

4.2.2 Struktura dotazníku

V úvodu dotazníku je respondent seznámen s účelem prováděného průzkumu, kde je zdůrazněn přínos výsledků průzkumu pro celý jeho tým. Dále je respondent ujištěn o jeho anonymitě a poučen, jak má dotazník vyplnit.

Samotný dotazník je složen z 28 otázek, které jsou rozděleny podle tematických skupin na 8 základních oblastí. Každou z těchto oblastí pak tvoří tři otázky, které nejvíce vystihují danou problematiku:

- otázky č. 1 – 3 se zabývají týmovými cíli daného týmu;
- otázky č. 4 – 6 řeší vedení týmu;
- otázky č. 7 – 9 jsou zaměřeny na výsledky v týmu;
- otázky č. 10 – 12 se věnují problémům a konfliktům v týmu;
- otázky č. 13 – 15 pak řeší týmovou spolupráci;
- otázky č. 16 – 18 se zabývají sdílením názorů v týmu;
- otázky č. 19 – 21 jsou zaměřeny na vztahy v týmu;
- otázky č. 22 – 24 se věnují zaměstnancům jako jednotlivcům;

Závěrečné otázky č. 25 - 28 jsou pak identifikační a upřesňují demografickou strukturu členů týmu.

V dotazníku byly použity pouze uzavřené otázky. Otázky č. 1 – 24 jsou postoje otázky, kde jsou varianty odpovědí vyjádřeny pomocí škály. Tento druh otázek byl zvolen, neboť nejlépe vystihuje postoj respondenta k dané problematice. Pro snadnější statistické zpracování byla zvolena 5 stupňová numerická škála, kdy hodnota 1 znamená úplný souhlas s výrokem na levé straně (většinou záporným), zatímco hodnota 5 znamená úplný souhlas s výrokem, uvedeným na straně pravé (většinou kladným).

4.3 Rozhovor

Pro získání hlubších a širších informací o zkoumané problematice byl proveden individuální rozhovor s vedoucím divize call centra. Tento osobní rozhovor slouží k doplnění informací, získaných dotazníkovým šetřením. Rozhovor je polostrukturovaný (Příloha č. 2), tedy přesně formulované otázky budou dle potřeby dále rozvíjeny a doplňovány. Témata rozhovoru jsou zaměřena především na spolupráci v týmu, vztahy mezi členy týmu, mítinky, teambuilding a kariérní růst. Odpovědi vedoucího týmu budou uvedeny v rámci celé aplikační části.

4.4 Průběh průzkumu

Pro průzkum týmové spolupráce byli vybráni členové týmu z divize call centra společnosti LCN GROUP, s.r.o. Dne 25. února 2014 bylo na této divizi rozdáno celkem 9 dotazníků všem pracovníkům call centra, včetně vedoucího. Po lhůtě dvou dnů, tedy 27. února 2014 byly dotazníky vybrány. Vraceno bylo 100% dotazníků.

Dne 25. února 2014 rovněž proběhl osobní rozhovor s vedoucím divize call centra.

4.5 Analýza výsledků dotazníkového šetření

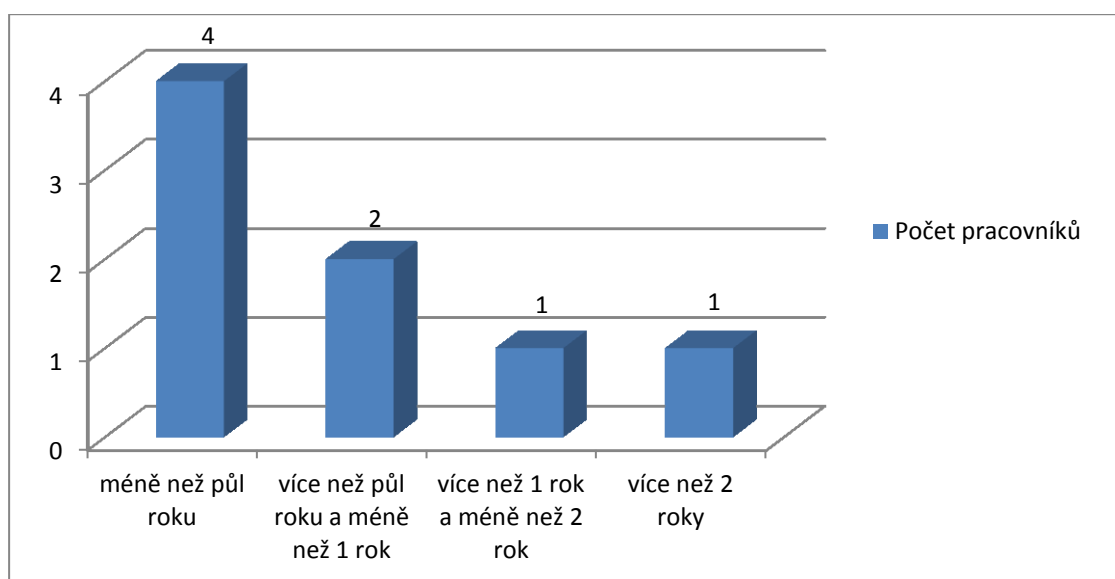
Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovávány v programu Microsoft Office Excel, kde byla pomocí statistických veličin, jako jsou střední hodnota, modus, medián a četnost, zjišťována hodnota zvolených odpovědí na dané otázky. U odpovědí bylo také provedeno třídění 2. stupně podle pohlaví respondentů. Hodnoty odpovědí vedoucího týmu byly vyhodnoceny zvlášť a poté byly srovnány s odpověďmi ostatních členů týmu.

I. Charakteristika identifikačních údajů

Tým call centra je složen převážně z žen, a to z 75%, zbylých 25% týmu jsou muži. Firma si zakládá na mladém kolektivu, což dokazuje i věk členů týmu, který vždy spadá do kategorie mezi 31-40 lety.

Jak už bylo naznačeno dříve, v divizi panuje vysoká fluktuace pracovníků. Důkazem toho je fakt, že pouze jeden respondent pracuje v dosavadní firmě více než 2 roky. Více než 1 rok ale méně než 2 rok zde pracuje také jen jeden pracovník. Více než půl roku a méně než 1 rok dva pracovníci a zbylí čtyři pracovníci, tedy celých 50% členů týmu vykonává funkci operátora/ky call-centra v dosavadní firmě méně než půl roku.

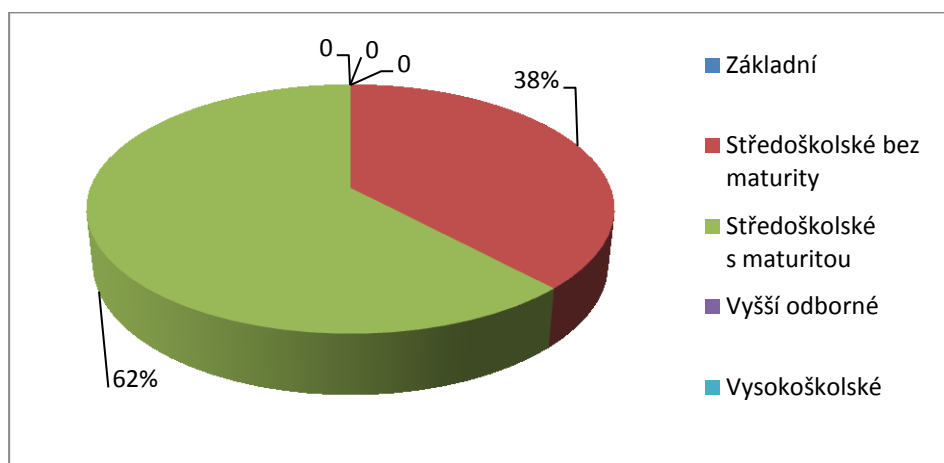
Graf 4.1 Délka pracovního poměru na pozici operátora/ku call-centra ve firmě



Zdroj: Vlastní šetření

Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, převažuje u respondentů středoškolské vzdělání bez maturity (38% respondentů) a středoškolské vzdělání s maturitou (62% respondentů).

Graf 4.2 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní šetření

II. Týmové cíle

V dotazníkovém šetření bylo u této oblasti zjišťováno, zda má tým společně definovaný cíl, jak tohoto cíle tým dosahuje a zda je cíl vůbec realizovatelný.

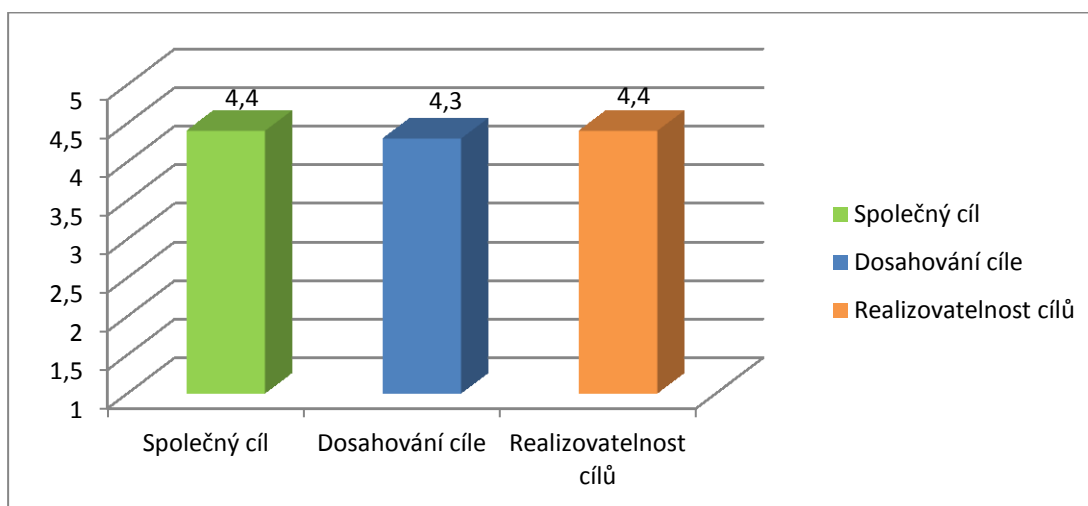
U **otázky č. 1**, kde bylo šetřeno, zda má tým přesně definovaný cíl či nikoliv, vyšla střední hodnota 4,4. Modus v tomto případě činil 5, stejně tak jako medián. Znamená to tedy, že se respondenti přiklání k názoru, že tým má přesně definovaný cíl (např. v podobě počtu uzavřených apod.). Vedoucí u této otázky označil hodnotu 5, tedy nejvyšší, čímž se svým názorem s ostatními členy týmu přibližně shoduje. Nutné je upozornit na fakt, že celkový průměr hodnocení byl snížen v důsledku nižšího hodnocení dvou respondentů mužského pohlaví, tedy kurýrů.

V **otázce č. 2** jsme řešili, zda na dosažení stanoveného cíle týmu pracuje každý individuálně nebo všichni společně. Střední hodnota u této otázky vyšla 4,3. Modus poté činil 5 a medián 4,5. Respondenti tedy mají pocit, že na dosahování společného cíle pracují spíše všichni společně. Vedoucí divize pak označil hodnotu střední, tedy 3.

U **otázky č. 3** bylo zkoumáno, zda jsou týmové cíle realizovatelné. Podle odpovědí respondentů jsou jejich týmové cíle spíše realizovatelné, neboť střední hodnota vyšla 4,4. Modus, stejně tak jako medián, vyšel 4. Také vedoucí se přiklání k tomuto názoru, jelikož označil hodnotu 5.

Zhodnotíme-li celkově oblast týmových cílů, střední hodnota tohoto okruhu vyšla 4,29; modus neboli nejčastější hodnota, byl 5 a medián také 5. Z těchto výsledků lze usoudit, že s definicí a realizací cíle tým nemá větší problémy. Za zmínku stojí hodnocení obou kurýrů, kteří se svými názory od ostatních liší.

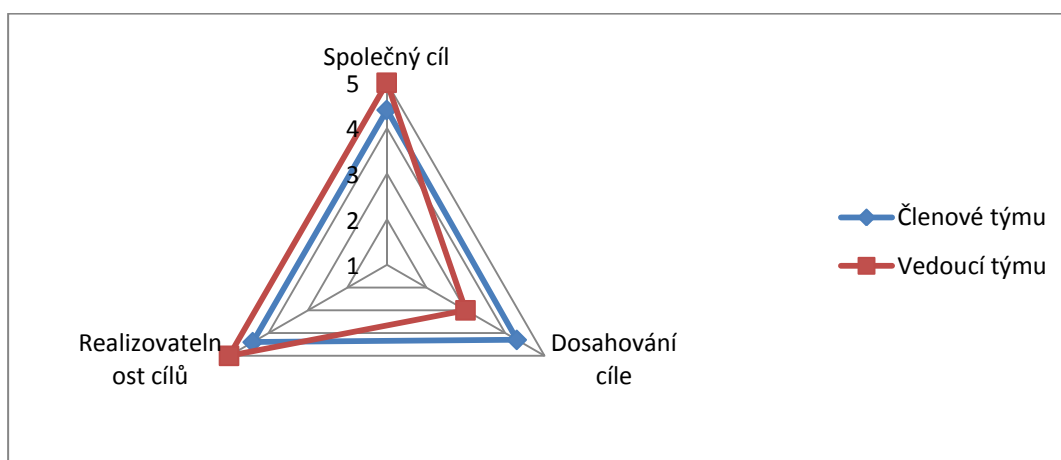
Graf 4.3 Týmové cíle



Zdroj: Vlastní šetření

Pokud srovnáme názor vedoucího call centra s ostatními členy týmu, lze podle Grafu 4.4 usoudit, že se v oblasti týmových cílů příliš neliší, kromě otázky zabývající se způsobem dosahování týmového cíle.

Graf 4.4 Vedoucí vs. členové týmu - Týmové cíle



Zdroj: Vlastní šetření

III. Vedení týmu

V této oblasti jsme zkoumali, jak vedoucí řídí činnosti v týmu, jak ostatní členy týmu motivuje a zda je v týmu příležitost pro společné rozhodování.

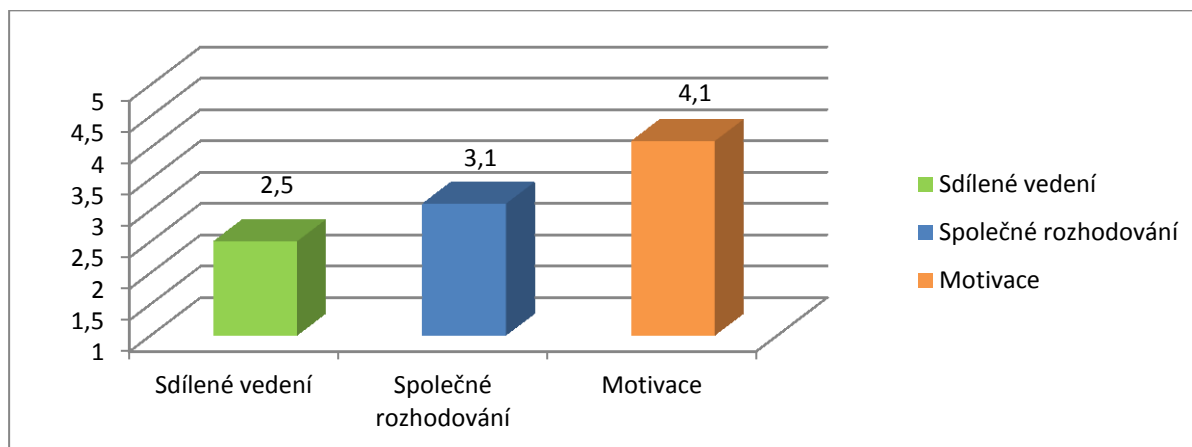
Konkrétně u **otázky č. 4** bylo šetřeno, zda vedoucí týmu řídí většinu činností či zda je vedení týmu rozděleno mezi členy týmu. Dle výsledků střední hodnoty a mediánu, které činily 2,5 lze usoudit, že vedoucí týmu spíše řídí většinu činností. To ostatně potvrzuje i sám vedoucí, který u této otázky označil hodnotu 1.

U **otázky č. 5** jsme se zabývali tím, jaké mají členové týmu příležitosti podílet se na rozhodování v týmu. Modus i medián v tomto případě vyšly 3, střední hodnota se pohybovala okolo 3,1. Z výsledků tedy můžeme odvodit, že respondenti mají příležitost se podílet na rozhodování v týmu, ale ne příliš mnoho. Vedoucí týmu ohodnotil tuto otázku číslem 4, čímž se svým názorem od ostatních členů týmu mírně liší.

Poslední otázka této oblasti, tedy **otázka č. 6** byla zaměřena na motivaci členů týmu ze strany vedoucího. Modus i medián činily 5, což by vypovídalo o tom, že se vedoucí týmu snaží pracovníky povzbuzovat a motivovat. Střední hodnota však v tomto případě vyšla 4,1. Celkovou hodnotu průměru totiž snižují opět dva respondenti mužského pohlaví, kteří zaznačili hodnotu 2. Sám vedoucí ohodnotil tuto otázku číslem 5, tedy nejvyšším.

Z výsledků průzkumu v této oblasti můžeme konstatovat, že rozhodování v týmu a řízení o jeho činnostech provádí spíše vedoucí týmu sám. Co se týče motivace, ta byla respondenty hodnocena velice kladně, s výjimkou respondentů mužského pohlaví (kurýrů).

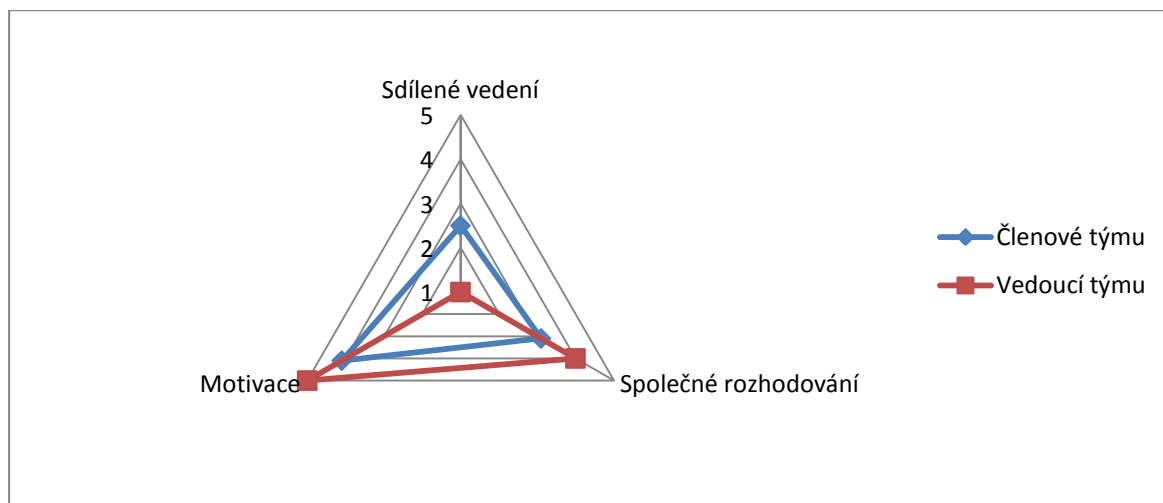
Graf 4.5 Vedení týmu



Zdroj: Vlastní šetření

Názor vedoucího s ostatními členy týmu se mírně lišil ve všech oblastech hodnocení, nejnápadněji však v otázce o sdíleném vedení, kdy má vedoucí pocit, že si řídí většinu činností týmu sám.

Graf 4.6 Vedoucí vs. členové týmu - Vedení týmu



Zdroj: Vlastní šetření

IV. Výsledky v týmu

V oblasti výsledků týmu byl průzkum zaměřen na týmový úspěch, zodpovědnost členů týmu za jeho výkony a na zlepšování výkonnosti členů týmu.

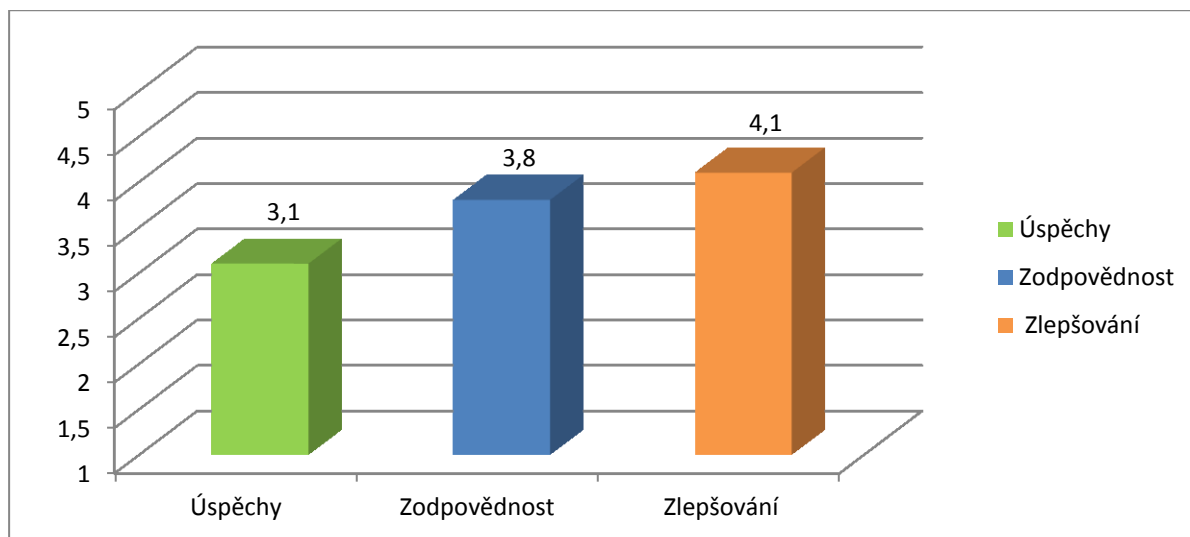
V **otázce č. 7** bylo zkoumáno, jak je tým úspěšný, resp. dosahuje-li tým stanovených cílů. Dle hodnot průzkumu, které u modu a mediánu činily 3, u střední hodnoty pak 3,1 lze usoudit, že tým nedosahuje stanovených cílů tak, jak by měl. I vedoucí týmu má stejný názor, jelikož označil hodnotu 3.

U **otázky č. 8** jsme se zabývali tím, zda členové týmu přijímají zodpovědnost za celkovou výkonnost týmu. Střední hodnota u této otázky vyšla 3,8; medián 3,5 a nejčastějšími opakujícími se hodnotami byly 3 a 5. Výsledky nasvědčují tomu, že zhruba polovina respondentů spíše nepřijímá zodpovědnost za týmové výkony, zatímco druhá polovina se za výkony týmu cítí zodpovědná. Vedoucí označil hodnotu 3.

U **otázky č. 9** jsme se ptali, jestli tým hledá způsoby, jak své výsledky zlepšovat. Dle výsledků modu a mediánu, které měly hodnotu 5, usuzujeme, že tým neustále hledá způsoby zlepšení svých výsledků. Vedoucí také označil číselnou hodnotu 5. Hodnotu průměru, která vyšla 4,1, opět snížilo hodnocení obou kurýrů.

Při zhodnocení výsledků této oblasti může vyvodit, že tým nedosahuje stanovených cílů tak, jak by měl, ale zhruba polovina členů nepřijímá za tyto výsledky zodpovědnost. Na druhé straně tým neustále hledá způsoby pro zlepšování těchto výsledků.

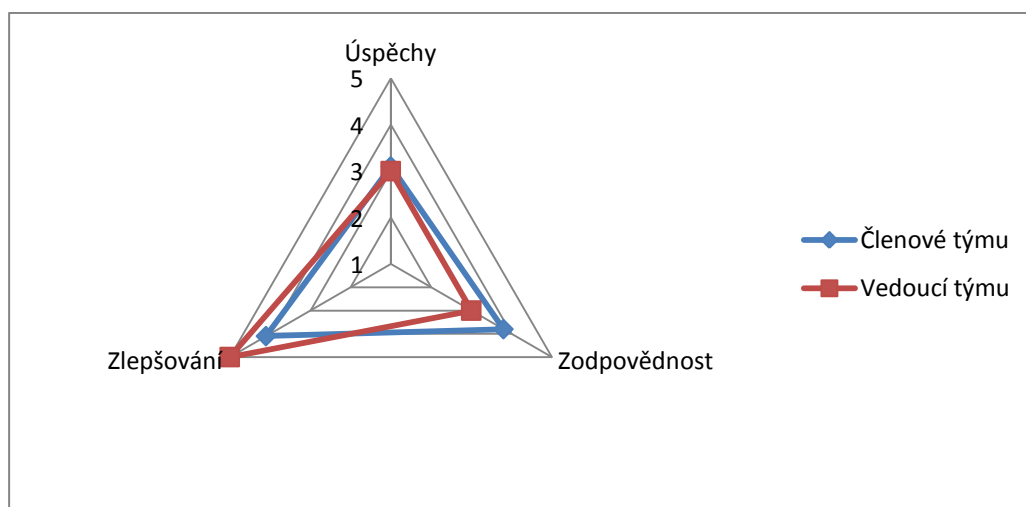
Graf 4.7 Výsledky týmu



Zdroj: Vlastní šetření

Co se týče názoru vedoucího v porovnání s ostatními členy týmu, dle Grafu 4.8 můžeme vidět, že se lišil zejména v otázkách zlepšování výkonu týmu a zodpovědnosti členů za dosažené výkony.

Graf 4.8 Vedoucí vs. členové týmu - Vedení týmu



Zdroj: Vlastní šetření

V. Problémy a konflikty v týmu

V této oblasti jsme zkoumali, jak v týmu řeší pracovní problémy, zda se vyskytují mezi členy týmu konflikty a jak se tyto konflikty řeší.

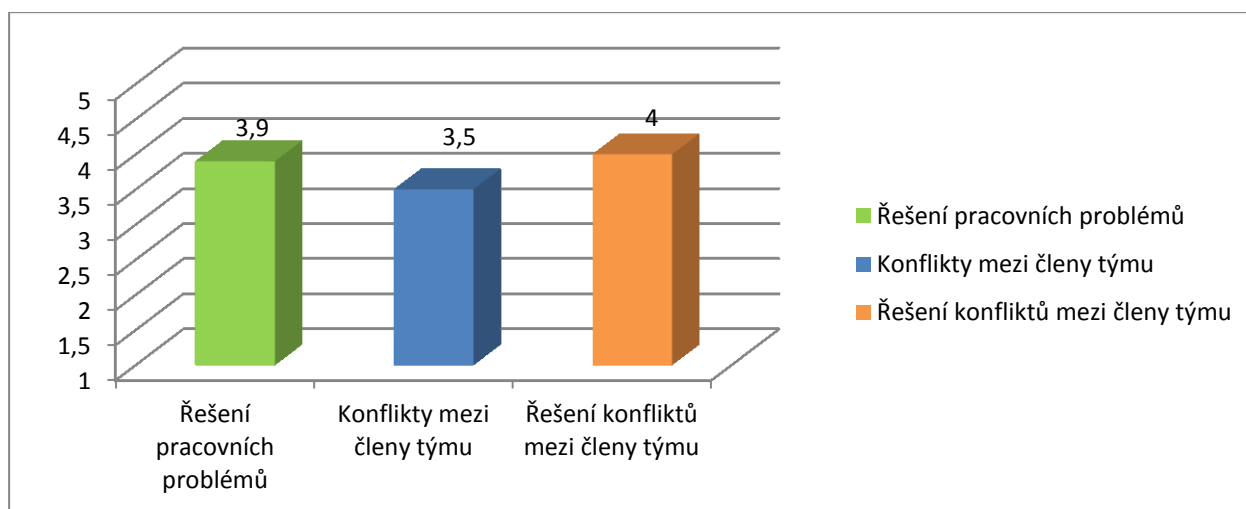
Konkrétně v **otázce č. 10** jsme se respondentů ptali, zda jejich tým umí efektivně (účelně) řešit pracovní problémy. Střední hodnota vyšla u této otázky 3,9, modus 5 a medián 4. Vedoucí týmu označil hodnotu 4. Z výsledků lze tedy usoudit, že tým řeší konflikty efektivně, ale stále je co zlepšovat.

V **otázce č. 11** jsme zkoumali, jak často se v týmu vyskytují konflikty neboli střety zájmů mezi členy týmu. Z výsledků průzkumu, kdy střední hodnota byla 3,5, modus a medián 3, můžeme vyvodit občasný výskyt těchto konfliktů.

Na předešlou otázku navazovala **otázka č. 12**, ve které jsme se respondentů tázali, jak tyto případné konflikty řeší. Střední hodnota i medián vyšly v tomto případě 4, neboť polovina respondentů zvolila 5, tedy že mají pocit efektivního řešení konfliktů. Druhá polovina respondentů zvolila hodnotu 3, tedy střední hodnotu škály. Vedoucí divize označil hodnotu 5.

Shrneme-li výsledky průzkumu této oblasti, dle názorů respondentů členové týmu spíše umí řešit pracovní problémy. Co se týká osobních střetů mezi členy týmu, které se občas vyskytují, respondenti se spíše kloní k názoru, že je konflikt přijímán jako součást vývoje týmu a efektivně se řeší.

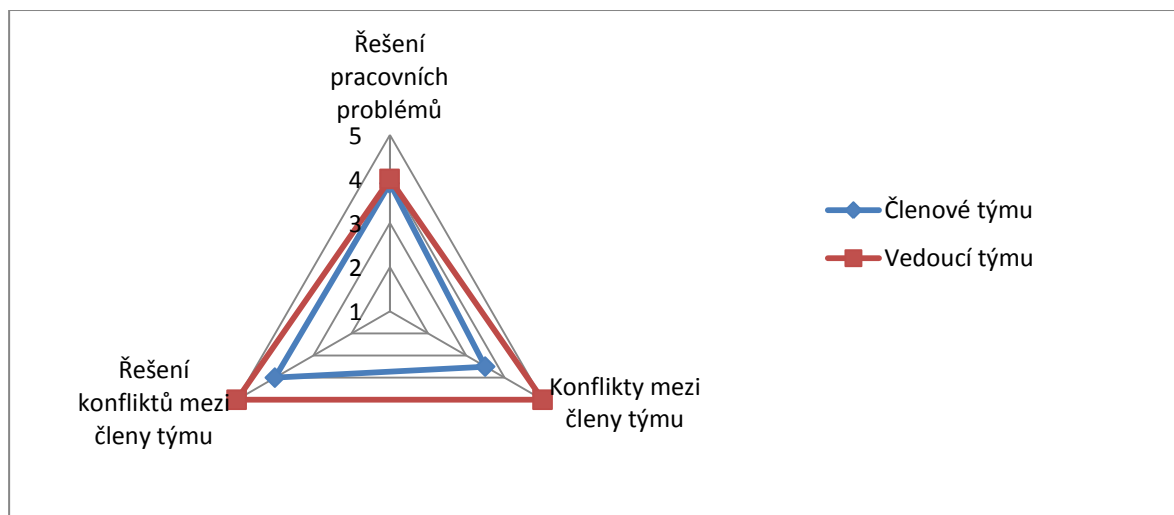
Graf 4.9 Problémy a konflikty v týmu



Zdroj: Vlastní šetření

Vedoucí se s ostatními členy týmu v této oblasti shoduje v otázce, jak tým řeší pracovní problémy. U osobních konfliktů mezi členy týmu je vedoucí mnohem optimističtější, než samotní členové týmu.

Graf 4.10 Vedoucí vs. členové týmu - Problémy a konflikty v týmu



Zdroj: Vlastní šetření

VI. Týmová spolupráce

Šetření u této oblasti bylo zaměřeno na to, jak se členové týmu podílejí na práci týmu, jak si váží přispění ostatních členů a jak jsou pracovníci oceňováni.

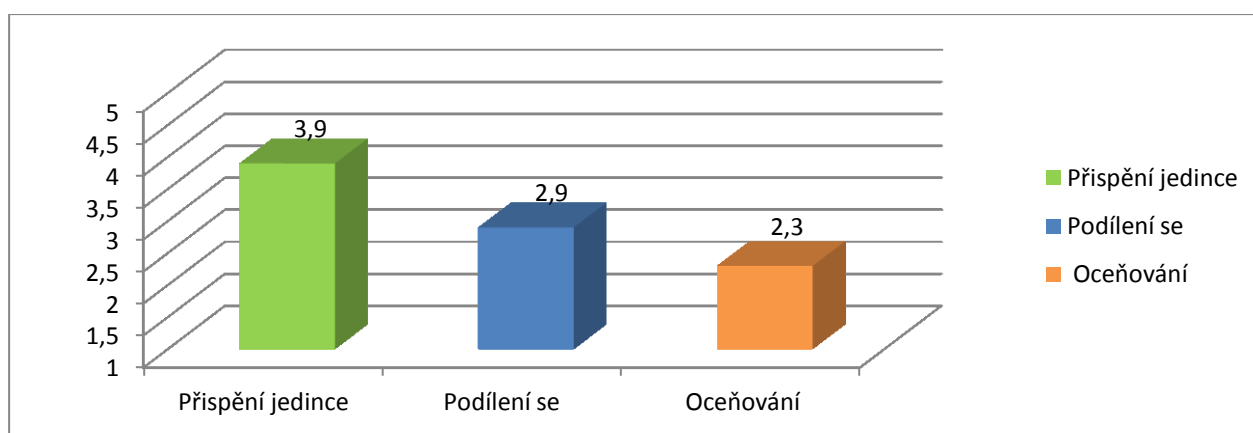
V **otázce č. 13** respondenti hodnotili, zda si členové týmu váží přispění ostatních. I když vyšel modus 5, střední hodnota činila 3,9, jelikož druhá polovina respondentů nehodnotila přispění ostatních členů tak kladně. Medián v tomto případě vyšel 4. Tuto hodnotu, tedy hodnotu 4 označil i vedoucí týmu.

U **otázky č. 14** jsme zase zjišťovali, jestli je podílení na práci týmu rovnoměrné, tedy jestli mají všichni stejný podíl práce. Z výsledků průzkumu, kdy střední hodnota, modus i medián vyšly 3, lze usoudit, že podílení se na práci v týmu je nerovnoměrné. I sám vedoucí označil nižší číselnou hodnotu, a to 2. Nutné je zdůraznit velmi nízkou hodnotu klasifikace u obou kurýrů.

U **otázky č. 15** bylo zkoumáno, jestli jsou pracovníci oceňováni spíše jako tým než jako jednotlivci. Z hodnot, které vyšly u střední hodnoty 2,3, u modu a mediánu 2, můžeme konstatovat, že jsou členové týmu hodnoceni spíše jako jednotlivci. To také potvrzuje hodnocení vedoucího, který označil číselnou hodnotu 1.

Celkově tato oblast byla klasifikována spíše nižšími hodnotami, což dokazuje i celková hodnota modu, mediánu i střední hodnoty, které vyšly 3. Dle výsledků průzkumu má tedy polovina respondentů pocit, že si členové týmu váží přispění ostatních, zatímco druhá polovina má spíše opačný názor. Rovnoměrné podílení se na práci týmu bylo hodnoceno nižšími hodnotami, z čehož lze vyvodit, že podílení se na práci týmu je spíše nerovnoměrné, někteří pracují více než ostatní. Pracovníci jsou, podle odpovědí respondentů, oceňováni spíše jako jednotlivci než jako tým.

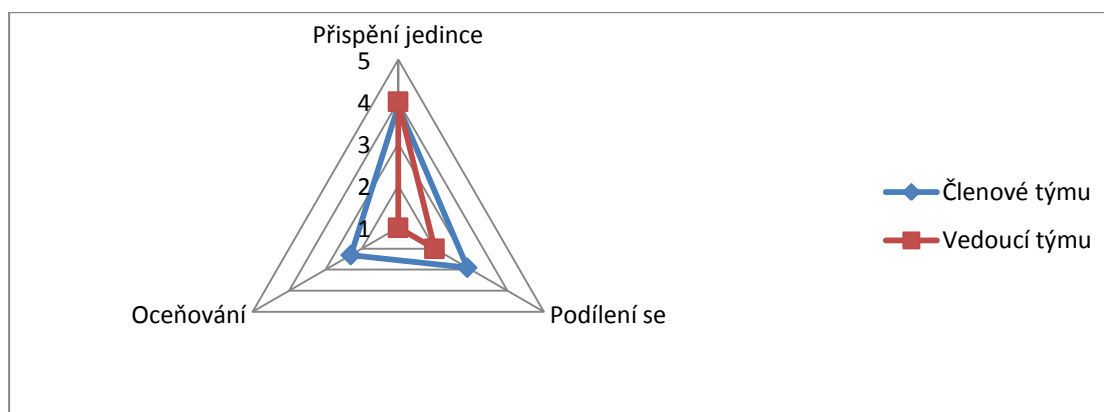
Graf 4.11 Týmová spolupráce



Zdroj: Vlastní šetření

Hodnocení vedoucího se s hodnocením ostatních členů týmu shodovalo v otázce přispění jedince. U ostatních otázek, zabývajících se rovnoměrným podílením se na práci a oceňováním, se hodnoty mírně odlišovaly.

Graf 4.12 Vedoucí vs. členové týmu - Týmová spolupráce



Zdroj: Vlastní šetření

VII. Sdílení názorů

V oblasti sdílení názorů jsme řešili průběh mítinků a jejich účinnost, průběh komunikace mezi členy týmu a sdílení informací uvnitř týmu.

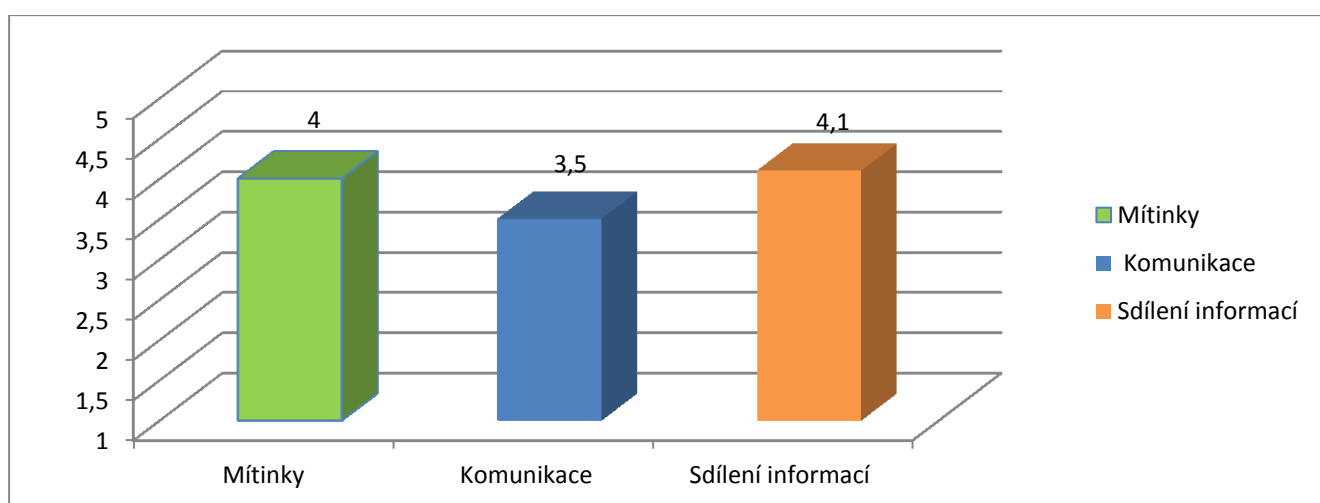
V **otázce č. 16** byla zkoumána účinnost mítinků týmu. Na základě výsledků, kdy modus vyšel 5 a medián 4,5, lze vyvodit, že mítinky týmu jsou účinné a projednávají se zde užitečné a potřebné záležitosti pro výkon práce. Vedoucí týmu označil číselnou hodnotu 5. Hodnotu průměru neboli střední hodnoty, která činila 4, snížilo hodnocení respondentů mužského pohlaví, tedy kurýrů.

V **otázce č. 17** jsme zjišťovali, zda jsou členové týmu k sobě otevření, upřímní a bezprostředně spolu komunikují. Dle mediánu a střední hodnoty, které vyšly 3,5, můžeme usoudit, že má tým v oblasti komunikace leccos zlepšovat. Vedoucí tuto oblast ohodnotil číslem 4.

U **otázky č. 18** bylo šetřeno, zda dochází ke sdílení informací v týmu. Střední hodnota u této otázky vyšla 4,1, modus i medián vyšly 5. I vedoucí týmu označil hodnotu 5. Z těchto výsledků lze usoudit, že jsou informace sdíleny a všichni znají aktuální údaje o důležitých záležitostech. Výsledek střední hodnoty opět snížilo kritické hodnocení obou kurýrů.

V oblasti sdílení názorů byla tedy pozitivně hodnocena účinnost mítinků a sdílení informací v týmu. Slabší hodnocení pak měla komunikace mezi členy týmu. Celkově byla tato oblast hodnocena mediánem 4 a střední hodnotou 3,88.

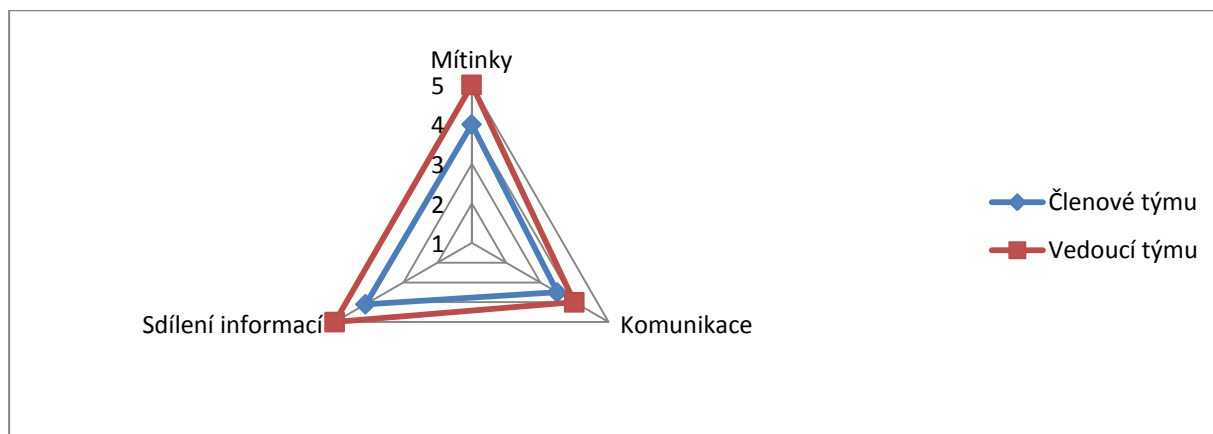
Graf 4.13 Sdílení názorů



Zdroj: Vlastní šetření

Vedoucí divize se s ostatními členy týmu přibližně shodoval v názoru o průběhu komunikace mezi členy týmu. Otázky týkající se mítinků a sdílení informací hodnotil vedoucí týmu pozitivněji, než ostatní členové.

Graf 4.14 Vedoucí vs. členové týmu - Sdílení názorů



Zdroj: Vlastní šetření

VIII. Vztahy v týmu

V této oblasti jsme šetření zaměřili na spolupráci v týmu, vzájemnou podporu a na mezilidské vztahy uvnitř týmu.

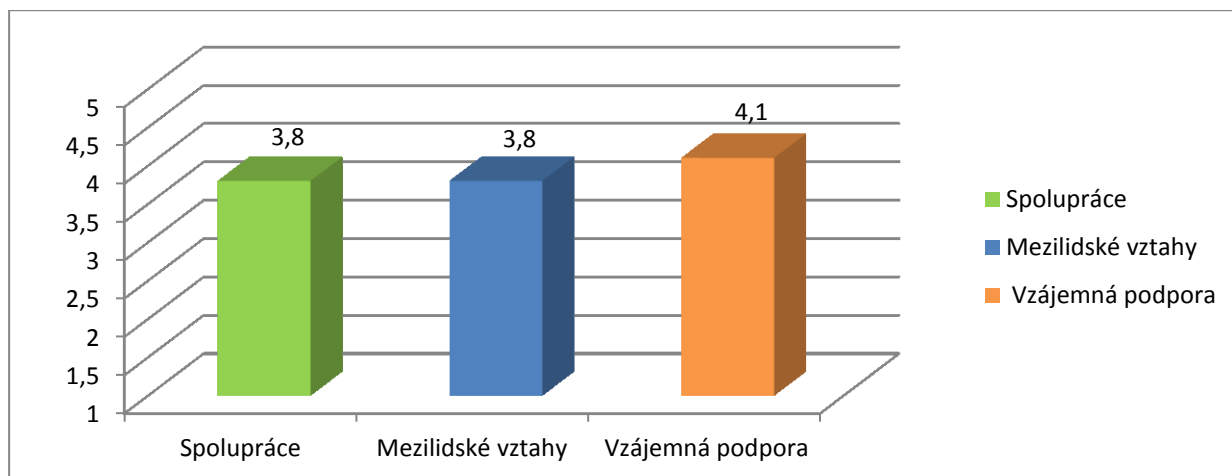
V otázce č. 19 respondenti hodnotili spolupráci a koordinaci práce v týmu. Medián vyšel u této otázky 4, modus dokonce 5. Přesto střední hodnota činila 3,8, jelikož opět respondenti mužského pohlaví hodnotili spolupráci nižšími hodnotami, než ostatní. Vedoucí označil hodnotu 4.

Otázka č. 20 byla zaměřena na mezilidské vztahy v týmu. Na základě výsledků průzkumu, kdy střední hodnota vyšla 3,8, modus 3 a medián 3,5 lze vyvodit závěr, že jsou mezilidské vztahy v týmu spíše dobré, avšak ne zcela dobré. Vedoucí ohodnotil otázku číslem 4.

V poslední otázce této oblasti, tedy **otázce č. 21** jsme zkoumali vzájemnou podporu v týmu. Dle střední hodnoty, která činila 4,1, modu o hodnotě 5 a mediánu o hodnotě 4,5 můžeme usoudit, že si členové týmu spíše pomáhají a ochotně se podporují. I sám vedoucí označil v této oblasti hodnotu 5. Hodnotu průměru opět snížilo hodnocení kurýrů.

Celkově byla oblast vztahů v týmu hodnocena spíše pozitivně, což dokazuje i hodnota celkové střední hodnoty a celkového mediánu, která vyšla okolo 4. Slabší ohodnocení dostaly mezilidské vztahy v týmu.

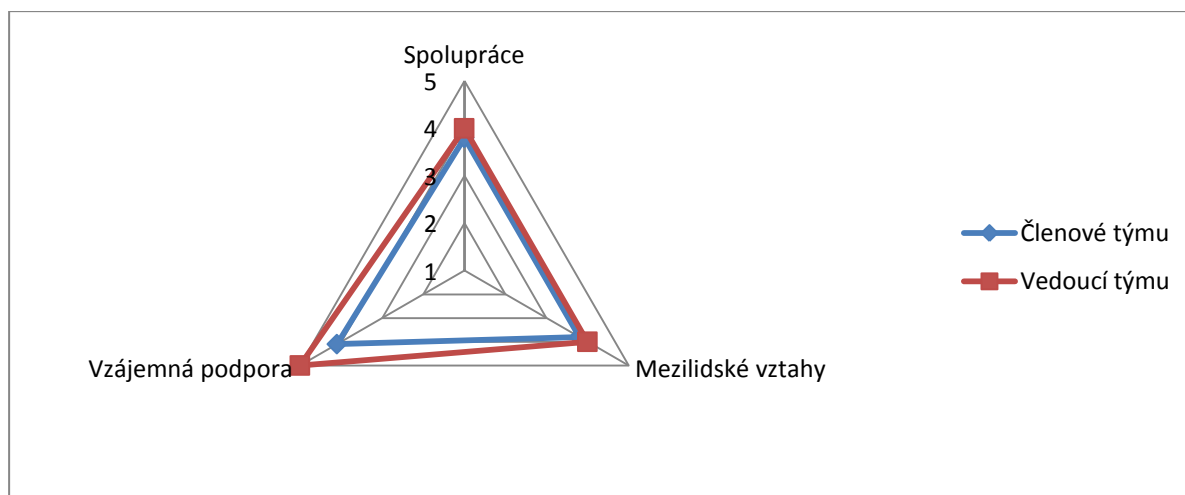
Graf 4.15 Vztahy v týmu



Zdroj: Vlastní šetření

Vedoucí se s ostatními členy týmu mírně lišil v hodnocení vzájemné podpory, ve zbývajících dvou oblastech se s ostatními členy téměř shodoval.

Graf 4.16 Vedoucí vs. členové týmu - Vztahy v týmu



Zdroj: Vlastní šetření

IX. Zaměstnanci

V oblasti, která je zaměřena na zaměstnance jako na jednotlivce, jsme pomocí šetření zkoumali, zda jsou členové týmu nadšení a hrdí na svůj tým, jestli si členové týmu navzájem důvěřují a zda mají všechny potřebné znalosti pro kvalitní výkon své práce.

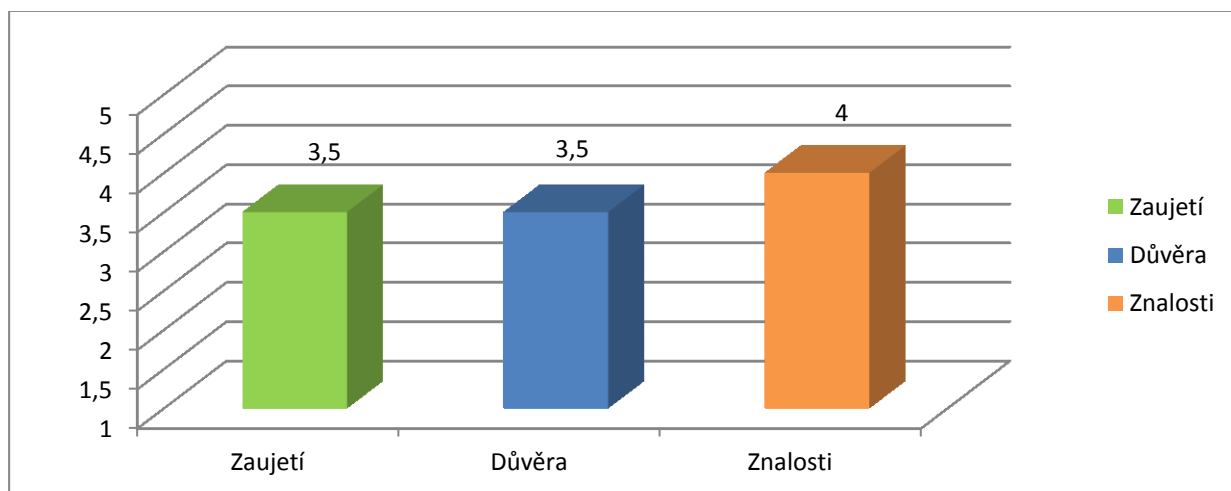
V **otázce č. 22** byli respondenti dotazováni, zda jsou nadšení a hrdí, že jsou součástí týmu. Střední hodnota u této otázky vyšla, stejně jako medián, 3,5. Modus pak činil 3. Z výsledků průzkumu můžeme usoudit, že členové týmu nejsou příliš nadšení a hrdí na svůj tým. Vedoucí týmu má podobný názor, jelikož označil hodnotu 3.

Otázka č. 23 byla zaměřena na důvěru mezi členy týmu. Ani v této oblasti nebyly hodnoty výsledků příliš vysoké. Střední hodnota vyšla 3,5, modus 3 a medián, 3,5, z čehož lze odhadnout, že mezi členy týmu nepanuje příliš velká důvěra. Vedoucí označil hodnotu 4.

V **otázce č. 24** měli respondenti ohodnotit, zda mají všechny potřebné znalosti, které je potřeba pro kvalitní výkon. Dle střední hodnoty a mediánu, které oba vyšly 4, můžeme konstatovat, že zaměstnanci spíše mají tyto znalosti. I vedoucí týmu označil hodnotu 4.

Zhodnotíme-li oblast zaměstnanců celkově, byla tato oblast hodnocena, v porovnání s ostatními, spíše nižšími hodnotami. To dokazuje také celková střední hodnota, která činila 3,67 a modus, který byl 3. Slaběji ohodnoceny byly zejména otázky týkající se zaujetí, nadšení zaměstnanců z práce v týmu a důvěry mezi členy.

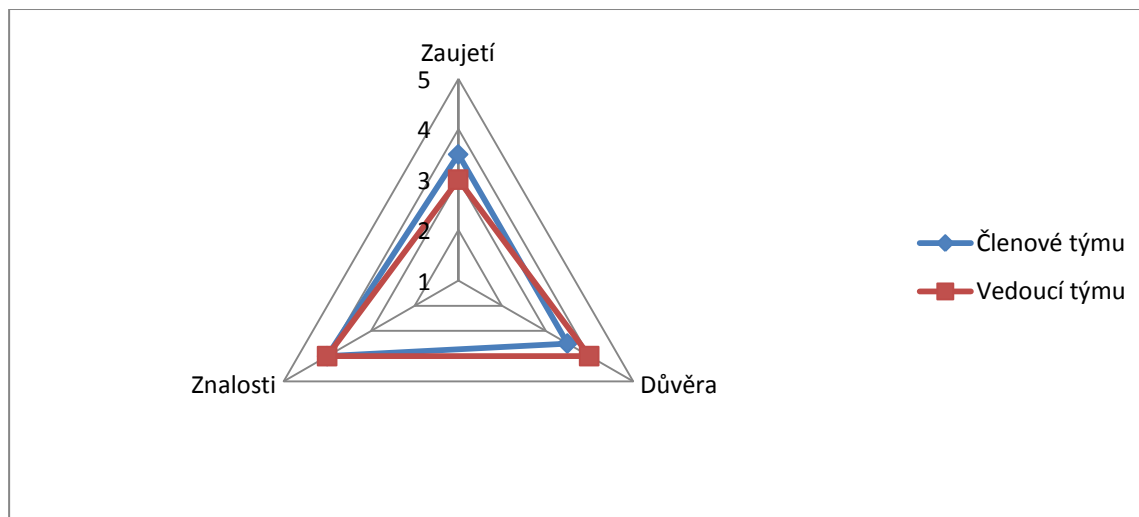
Graf 4.17 Zaměstnanci



Zdroj: Vlastní šetření

Hodnocení vedoucího se s ostatními členy týmu téměř shodovalo, jen v oblasti zaujetí a důvěry se hodnoty mírně lišily.

Graf 4.18 Vedoucí vs. členové týmu - Zaměstnanci



Zdroj: Vlastní šetření

4.6 Interpretace výsledků dotazníkové šetření

Po analýze výsledků dotazníkového šetření, kdy jsme podrobně prozkoumali odpovědi jednotlivých otázek, jsme provedli vyhodnocení profilu týmové spolupráce vybraného týmu. Jako vzor nám posloužila předloha pro výpočet profilu dle Payne (2007), která byla pozměněna a přizpůsobena našemu dotazníkovému šetření.

Pro určení profilu týmu bylo nutné nejdříve vypočítat skóre týmu. To bylo stanoveno jako součet hodnoty všech zvolených odpovědí a poté vyděleno počtem respondentů. Skóre pro jednotlivé oblasti bylo nejvyšší u tematické oblasti Týmové cíle. Naopak nejnižší hodnoty dosáhla tematická oblast Týmová spolupráce.

Celkově tým dosáhl skóre ve výši 87,7 bodů, a tím se zařadil do profilu **Rodících se týmů** (viz. Stupnice pro hodnocení profilu týmu). Jak uvádí Payne (2007), typické pro tento profil je potřeba vyřešení dvou až tří dimenzí výkonnosti. V rodících se týmech není neobvyklé, aby výsledky týmu závisely spíše na výkonu několika jednotlivců než na přispění všech. Z tohoto důvodu jsou někteří členové týmu silně propojeni s cíli a misí týmu, zatímco ostatní nikoliv. Stejně tak někteří členové vykazují nadšení a zájem učit se, chtějí pracovat

společně, zatímco jiní ne. Tyto týmy nazýváme „rodící se“, protože svým způsobem se ne všichni členové zavázali stejnou měrou.

Stupnice pro hodnocení profilu týmu:

1) Pracovní skupiny	71 bodů a méně
2) Samovolná výkonná jednotka	72 – 83 bodů
3) Rodící se týmy	84 – 95 bodů
4) Autentické týmy	96 – 107 bodů
5) Velmi výkonné týmy	108 bodů a více

5. Návrhy a doporučení

Na základě primárních a sekundárních dat, které byly zjištěny pomocí analýzy týmové spolupráce, byla navržena opatření, která by mohla přispět ke zlepšení vztahů mezi členy týmu, k zefektivnění spolupráce v týmu, ke zvýšení výkonnosti jednotlivých členů. Doporučení jsou zaměřena na oblasti, které se dle výsledků průzkumu jeví jako problémové či nedostatečné.

5.1 Vzdělávání pracovníků

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že pracovníci jsou oceňováni spíše individuálně, i když cíle mají stanoveny společně. Důvodem individuálního oceňování je, jak uvedl vedoucí týmu, nerovnoměrné podílení se na práci týmu, kterou ostatně potvrdili v šetření i samotní respondenti.

Nerovnoměrné podílení se na dosažených výsledcích je způsobeno nižšími výkony některých pracovníků. To je zapříčiněno především vysokou fluktuací, která má za následek to, že většina pracovníků call centra zde pracuje krátkou dobu a chybí jim potřebné zkušenosti. Vedoucí týmu také v rozhovoru uvedl, že ne všichni pracovníci disponují dostatečnými Soft skills neboli měkkými dovednostmi.

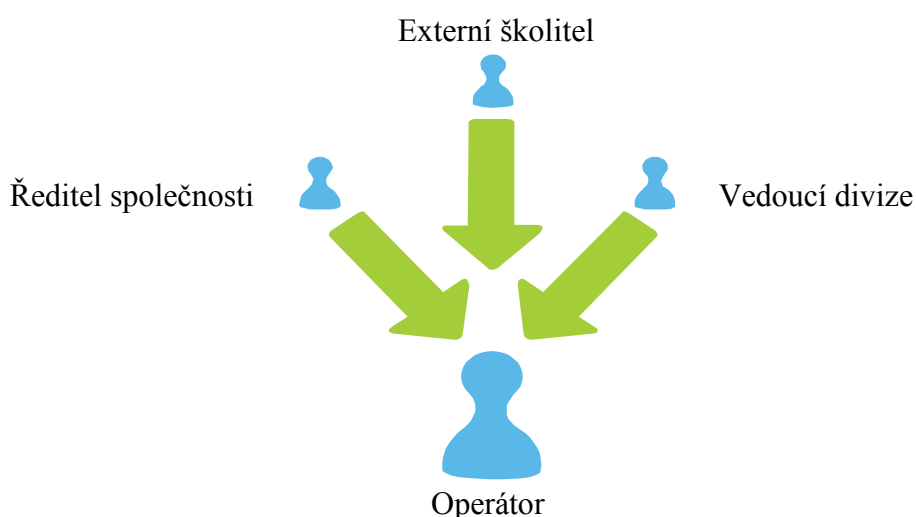
Aby pracovníci získali potřebné Soft skills, je firmě navrženo využívat **odborné školení externím specialistou**. Ve firmě probíhá školení pracovníka měkkým dovednostem, které jsou na pozici operátora klíčové, pouze při jeho nástupu. Školení zajišťuje sám vedoucí týmu. Chybí zde ale odborné znalosti této oblasti, kterými by mohl přispět právě externí specialista. Ten by mohl svými znalostmi obohatit nejen nezkušené pracovníky, ale i ty, kteří působí ve firmě již delší dobu. To by mohlo mít za následek zvýšení výkonnosti a úspěšnosti celého týmu. Nutné je však konstatovat, že využití služeb externistou může být finančně nákladné. Cena speciálních jednodenních tréninků telefonních operátorů se pohybuje mezi 20 000-30 000 Kč. Školení kurýrů, kteří jsou také členy týmu divize call centra, by bylo spíše prováděno v rámci školení obchodních zástupců, kde je klíčový osobní kontakt se zákazníkem.

Vzhledem k přetrvávající fluktuaci pracovníků na call centru by pro společnost bylo vhodné se zaměřit především na **vzdělávání manažera (vedoucího) týmu**, který by pomocí **koučinku** předával získané znalosti zaměstnancům. Cena takovýchto kurzů pro jednotlivce je přijatelnější, pohybuje se mezi 3 000 – 4 500 Kč za kurz (plus náklady spojené s cestováním).

Pro zrychlení procesu adaptace nových pracovníků je doporučováno provádět **mentoring**, kdy by měl každý nový pracovník svého mentora – zkušeného pracovníka call centra, který by nováčka zaučoval a motivoval. Za tuto činnost by byl mentor odměněn částkou okolo 1 500 Kč za každého nového pracovníka.

Vhodné je využití tzv. **development center**. Dle serveru ACE CONSULTING je development centrum (DC) nástrojem, který dává kvalifikovaný náhled na potenciál zaměstnanců a umožňuje pracovat s osobními rezervami jednotlivých zaměstnanců. Je zároveň rozvojovou a tréninkovou aktivitou. Provedení DC odborníky je však finančně nákladné. Cena realizace development centra externí firmou se pohybuje v průměru okolo 45 000 Kč. I když jsou počáteční výdaje vysoké, výhodou je, že si firmy mohou model DC převzít a později jej realizovat sami.

Obr. 5.1 Struktura development centra (za přítomnosti externisty)

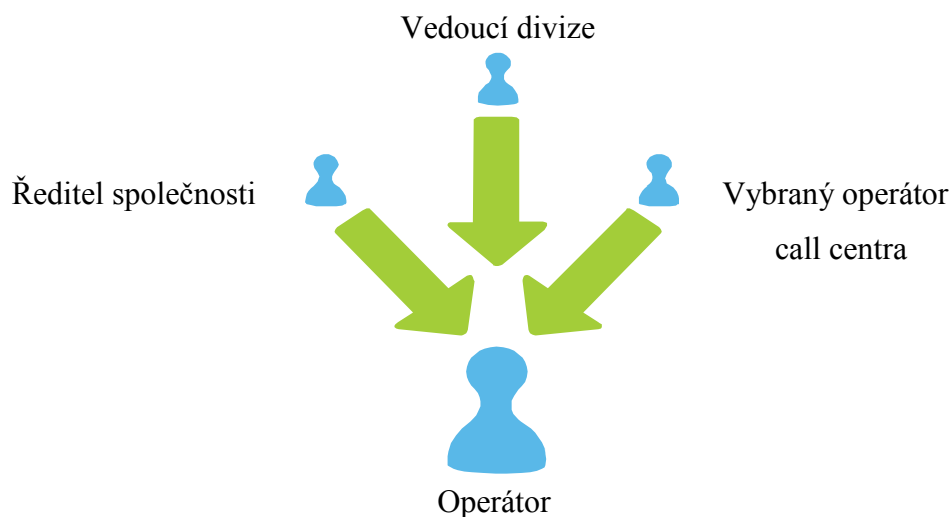


Zdroj: Vlastní

Pozdější **development centrum**, které by divize realizovala sama, by tedy mohlo být **složené z ředitele společnosti, vedoucího divize a pracovníka**, který podává dlouhodobě vynikající výkony. A že takoví pracovníci v týmu jsou, potvrdil i vedoucí týmu. DC by mohlo

probíhat jako simulace hovorů, kde by vedoucí předváděl zákazníka v různých rolích, a testování pracovníci by museli reagovat. Vše by hodnotila porota, složená právě z nejvýkonnějších, popř. nejzkušenějších pracovníků, z ředitele společnosti a samozřejmě i ze samotného vedoucího týmu. Pomocí této formy vzdělávání by si méně výkonní pracovníci otestovali své dovednosti a zjistili nedostatky, které mají zlepšit.

Obr. 5.1 Struktura development centra (bez přítomnosti externisty)



Zdroj: Vlastní

5.2 Týmová spolupráce

Další nedostatky se objevily v oblastech, jako jsou důvěra mezi členy týmu, otevřená komunikace uvnitř týmu, mezilidské vztahy v týmu. Členové také nejsou příliš zaujetí a hrdí na svůj tým, spíše nepřijímají zodpovědnost za jeho výkony, a nemají také příliš možností podílet se na rozhodování v týmu. Navíc jsou zde dva členové týmu-kurýři, kteří téměř všechny oblasti hodnotili mnohem negativněji, než ostatní členové. Uvedené skutečnosti nasvědčují tomu, že v týmu vládne nízká týmová soudržnost a slabé týmové nadšení.

Jednou z možností, jak podpořit týmové nadšení, je umožnění členům týmu více se podílet na řízení týmových činností. Pokud by členové týmu měli **více příležitostí podílet se na rozhodování v týmu**, možná by cítili větší zodpovědnost za výkony týmu a byli by více zaujetí pro tým. Ke společnému rozhodování a řešení problémů může tým využít **kreativní metody**. Ty nejznámější metody jsou popsány v kapitole 2.4.3.

Pro zlepšení komunikace mezi členy týmu, mezilidských vztahů, a pro celkové zefektivnění týmové spolupráce je týmu doporučeno využít pravidelných **teambuildingových programů**. Proč by měla firma tuto relativně nákladnou metodu vzdělávání zvolit? Teambuilding je nejen prostředek ke zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce, ale také pro zajištění produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců.

Teambuildingové programy mohou být různých typů (viz kapitola 2.5.1). Pro divizi call centra by byla vhodná **kombinace více typů programů**, a to programu vzdělávacího typu kombinovaný s programem zaměřeným na budování týmu a stmelení kolektivu.

V rámci **vzdělávacího programu** by proběhlo odborné školení manažerem týmu. Odborným školením se myslí jak školení produktové, tak školení měkkých dovedností (které manažer získal právě pomocí externích odborných školení). Poté by bylo vhodné, aby si členové týmu vyzkoušeli aplikaci nově získaných poznatků, například formou simulovaných telefonních hovorů.

Program na podporu budování týmu by využíval speciálních her podporujících týmovou spolupráci. Tak by si členové týmu mohli otestovat, jak spolupracují v týmu, a jak svoji spolupráci i vztahy vylepšit. Teambuildingových her a aktivit existuje celá řada. Vzhledem k problematice diplomové práce byly vybrány příklady her, které se zaměřovaly na Komunikaci: naslouchání a schopnost ovlivňování, Sblížení: poznat jeden druhého, Spolupráci: pracovat společně jako tým a Týmovou práci: ocenění a vzájemná podpora. Přesné zadání těchto her je uvedeno v Příloze č. 3.

Stmelování kolektivu by pak mohlo proběhnout v podobě společného zážitku, jako je výlet na kulturní památku či do přírody, sportovní aktivity a turnaje, wellness apod.

Tato kombinace je vhodná zejména při prvotním teambuildingu. U dalších teambuildingů by mohlo dojít k obměně či vynechání určitých typů programu, a to na základě aktuálních potřeb týmu, a také samozřejmě podle finančních prostředků, které by firma byla ochotna a schopna do teambuildingu investovat.

6. Závěr

Důležitost týmové spolupráce ve firmách čím dál více roste, a již pro mnoho společností je týmová spolupráce součástí řízení podniku a základem jejich firemní kultury. Hlavní příčinou tohoto trendu je skutečnost, že si firmy uvědomují, jakou má týmová spolupráce efektivitu na dosahování požadovaných cílů. Pokud pracovní tým správně funguje, je schopen dosahovat mnohem vyšších efektů, než klasické pracovní jednotky, kde pracovníci dosahují stanovených cílů individuálně.

A právě na týmovou spolupráci byla diplomová práce zaměřena. Cílem práce bylo analyzovat týmovou spolupráci operátorů call centra společnosti LCN GROUP, s.r.o., za účelem zefektivnění jejich spolupráce. Pomocí dotazníkového šetření a individuálního rozhovoru s vedoucím týmu, byly zjišťovány postoje a názory respondentů na vybranou problematiku. Průzkum byl zaměřen na oblasti, jako jsou týmové cíle, jejich dosažitelnost a realizovatelnost, dále pak na vedení týmu, výsledky a celkovou úspěšnost týmu, na problémy a konflikty v týmu, na celkovou týmovou spolupráci, sdílení názorů mezi členy týmu, na vztahy v týmu a na jednotlivé členy týmu.

Na základě výsledků analýzy pak byla organizaci navržena doporučení a opatření, která by mohla zefektivnit týmovou spolupráci a zlepšit vztahy mezi členy týmu. Pozornost byla věnována na vzdělávání pracovníků pomocí externího školitele a development center, dále na rozvoj týmové spolupráce pomocí teambuildingového programu, který byl navržen podle konkrétních potřeb týmu.

Východiskem diplomové práce byly jak poznatky teoretické, které byly čerpány především z odborné literatury a internetu, tak poznatky získané sběrem sekundárních dat, či konzultací s vedoucím pracovníkem.

Přestože celkové hodnocení týmové spolupráce operátorů bylo spíše pozitivní, výsledky šetření jednotlivých částí odhalily oblasti, ve kterých má tým nedostatky. Zejména jde o oblasti, jako jsou důvěra mezi členy týmu, otevřená komunikace mezi členy týmu, mezilidské vztahy v týmu a spolupráce v týmu. V týmu vládne nízká týmová soudržnost a týmové nadšení. Tým by měl zaměřit pozornost především na tyto problémové oblasti, neboť jejich zlepšení může týmu pomoci dosáhnout požadované efektivnosti, zlepšit vztahy mezi členy týmu a popřípadě i eliminovat fluktuaci pracovníků.

Seznam použité literatury

a) Odborné publikace

1. ADAIR, John. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-70-5.
2. BAY, Rolf. H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9068-8.
3. BELBIN, Meredith. R. *Management Teams*. 3rd ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 978-1-85617-807-5.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
6. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
7. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
8. KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-248-1423-0.
9. KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0780-2.
10. MILLER, Brian Cole. *Teambuilding – 50 krátkých aktivit*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1618-0.
11. PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.
12. SURYNEK, Alois, R. Komárková a E. Kašpárková. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.
13. ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

b) Internetové zdroje

1. ČESKÁ CESTA: *Trendy v rozvoji týmové spolupráce*. [online]. [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: http://www.ceskacesta.cz/useruploads/files/manazer_modern%C3%AD_trendy_v_rozvoji_tymov%C3%A9_spoluprace.pdf
2. MATEMATIKA: *Základy statistiky*. [online]. [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <http://www.matematika.cz/zaklady-statistiky>
3. PODNIKATEL: *Jak vybrat firemní teambuilding*. [online]. [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-vybrat-firemni-teambuilding-ucte-se-i-od-bezdomovcu/>
4. REKVALIFIKACE PRAHA: *Jeden obrázek vydá za 1000 slov*. [online]. [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <http://www.rekvalifikacepraha.cz/1-obrazek-vyda-za-1000-slov/>

Seznam zkratek


CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
DC	Development centrum
IT	Informační technologie
spol.	společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TPM	totálně produktivní údržba

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2014



.....
Lucie Kučáková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Polostrukturovaný rozhovor

Příloha č. 3: Příklady teambuildingových aktivit

Příloha č. 1: Dotazník

Vážená paní operátorko, vážený pane operátore,

jsem studentkou magisterského studia na Ekonomické fakultě VŠB-TU v Ostravě a chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který se zaměřuje se na Týmovou spolupráci a teambulding. Na základě výsledků průzkumu navrhnu opatření, která mohou vést k zefektivnění týmové práce, ke zlepšení komunikace mezi spolupracovníky a tím k dosažení vyšších výkonů týmu. Dotazník je anonymní.

Děkuji za Váš čas a spolupráci při vyplnění dotazníku.

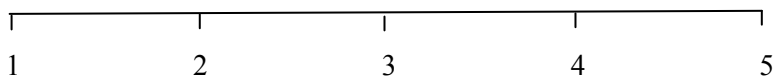
Lucie Kučáková

Na následující stupnici vyznačte zakroužkováním čísla, která nejvíce odpovídají skutečnosti, vašemu hodnocení týmu a jeho způsobu práce.

Týmové cíle

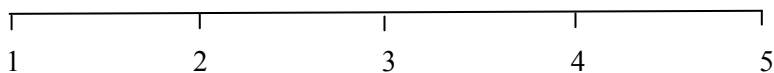
1. Společný cíl

Tým nemá přesně definovaný společný cíl. Tým má přesně definovaný společný cíl.
(např. v podobě počtu uzavřených smluv (např. v podobě počtu uzavřených apod.)
apod.)



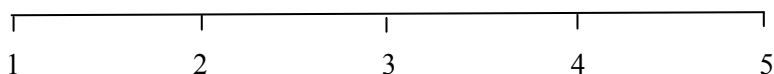
2. Dosahování cíle

Na dosažení cíle týmu pracuje každý Na dosažení cíle týmu pracujeme všichni
individuálně. společně.



3. Realizovatelnost cílů

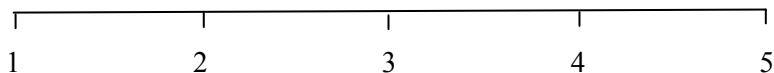
Cíle našeho týmu nejsou realizovatelné. Cíle našeho týmu jsou realizovatelné.



Vedení týmu

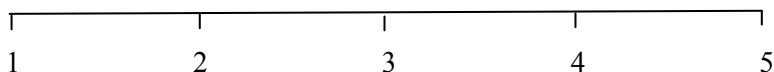
4. Sdílené vedení

Vedoucí týmu řídí většinu činností týmu. Vedení týmu je rozděleno mezi členy týmu.



5. Společné rozhodování

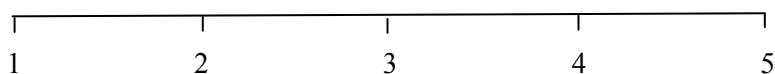
Je málo příležitostí, jak se podílet Je spousta příležitostí, jak se podílet
na rozhodování v týmu. na rozhodování v týmu.



6. **Motivace**

Vedoucí týmu nás vůbec nepovzbuzuje
a nemotivuje.

Vedoucí týmu se nás snaží povzbuzovat
a motivovat.

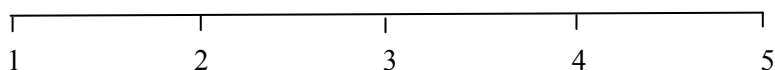


Výsledky v týmu

7. **Úspěchy**

Tým nedosahuje stanovených cílů.

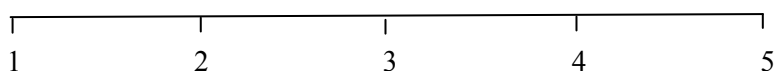
Tým úspěšně dosahuje stanovených cílů.



8. **Zodpovědnost**

Členové týmu nepřijímají zodpovědnost
za celkovou výkonnost našeho týmu.

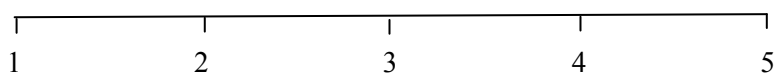
Členové týmu přijímají zodpovědnost
za celkovou výkonnost našeho týmu.



9. **Zlepšování**

Tým nehledá způsoby, jak zlepšit své
výsledky.

Tým neustále hledá způsoby, jak zlepšit své
výsledky.

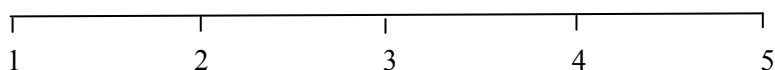


Problémy a konflikty v týmu

10. **Řešení pracovních problémů**

Náš tým neumí efektivně (účelně)
řešit problémy.

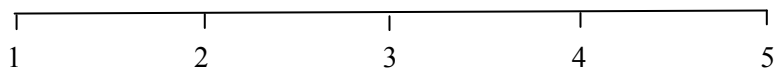
Náš tým efektivně (účelně) řeší problémy.



11. **Konflikty (střet zájmů) mezi členy týmu**

V týmu se často objevují konflikty.

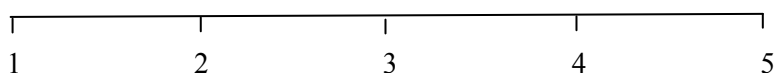
V týmu se jen zřídka vyskytují konflikty.



12. **Řešení konfliktů mezi členy týmu**

V týmu se konflikty neřeší, snaží se
je popírat a potlačovat.

V týmu je konflikt přijímán jako součást
vývoje týmu a efektivně se řeší.

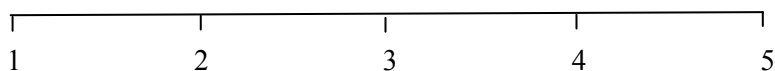


Týmová spolupráce

13. **Přispění jedince**

Členové týmu si neváží přispění ostatních.

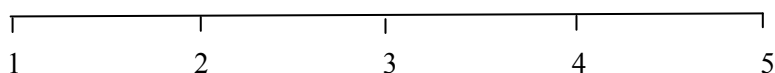
Členové týmu si váží přispění ostatních.



14. **Podílení se**

Podílení se na práci týmu je
nerovnoměrné – někteří pracují
více než ostatní.

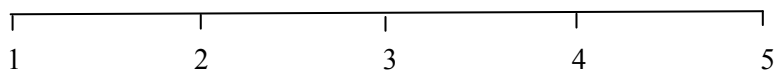
Podílení se na práci týmu je rovnoměrné –
všichni mají stejný podíl práce.



15. **Oceňování**

Pracovníci jsou oceňováni spíše jako
jednotlivci než jako tým.

Pracovníci jsou oceňováni spíše jako tým
než jako jednotlivci.

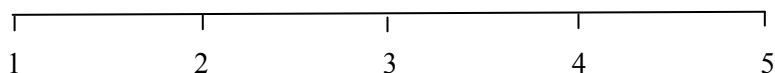


Sdílení názorů

16. **Mítinky**

Mítinky týmu jsou neúčinné – je to
zbytečné plýtvání času.

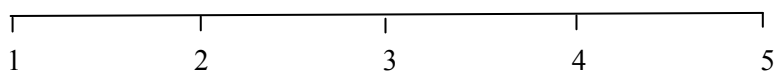
Mítinky týmu jsou účinné – projednávají
se užitečné, potřebné záležitosti pro výkon
práce.



17. **Komunikace**

Komunikace je slabá a členové týmu
k sobě nejsou otevření a upřímní.

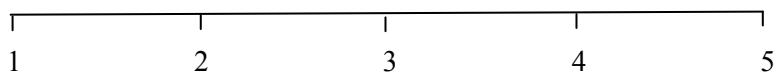
Členové týmu jsou k sobě otevření, upřímní
a bezprostředně spolu komunikují.



18. **Sdílení informací**

Informace jsou sdíleny jen výběrově
s několika členy týmu.

Informace jsou sdíleny obecně a všichni znají
aktuální údaje o důležitých záležitostech.

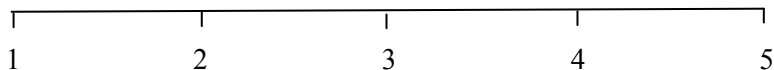


Vztahy v týmu

19. **Spolupráce**

Mezi členy týmu je nedostatek spolupráce a vzájemné pomoci.

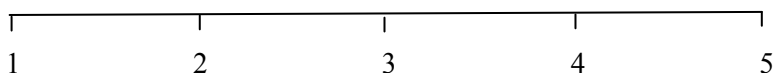
Členové týmu spolu dobře spolupracují a koordinují svoji práci.



20. **Mezilidské vztahy**

Mezilidské vztahy mezi členy týmu jsou špatné.

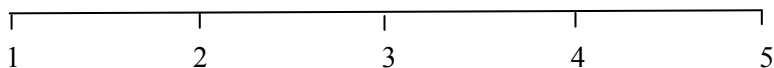
Mezilidské vztahy mezi členy týmu jsou dobré.



21. **Vzájemná podpora**

Členové týmu si nepomáhají, když druhý potřebuje pomoc.

Členové týmu si ochotně pomáhají.

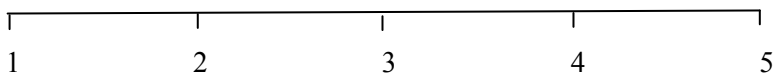


Zaměstnanci

22. **Zaujetí**

V týmu nevládne nadšení a týmová hrdost.

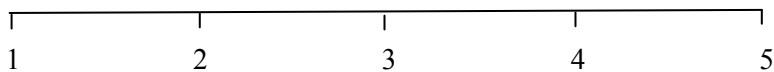
Členové týmu jsou nadšení a hrdí, že jsou součástí tohoto týmu.



23. **Důvěra**

Členové týmu si navzájem nedůvěřují.

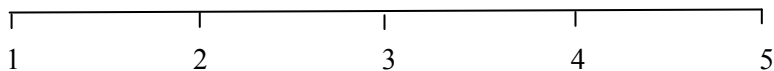
Členové týmu si navzájem důvěřují.



24. **Znalosti**

Nemáme všechny potřebné znalosti, které potřebujeme pro kvalitní výkon.

Máme všechny potřebné znalosti, které potřebujeme pro kvalitní výkon.



25. Uveďte prosím Vaše pohlaví

25.1 ☐ Muž

25.2 ☐ Žena

26. Jaký je Váš věk?

26.1 ☐ 18-30

26.2 ☐ 31-40

26.3 ☐ 41-50

26.4 ☐ 51 a více

27. Jak dlouho již vykonáváte operátora/ku call-centra (v dosavadní firmě)?

27.1 ☐ méně než půl roku

27.2 ☐ více než půl roku a méně než 1 rok

27.3 ☐ více než 1 rok a méně než 2 rok

27.4 ☐ více než 2 roky

28. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

28.1 ☐ Základní

28.2 ☐ Středoškolské bez maturity

28.3 ☐ Středoškolské s maturitou

28.4 ☐ Vyšší odborné

28.5 ☐ Vysokoškolské

Děkuji za vyplnění ☺

Zdroj: Vlastní

Příloha č. 2 Polostrukturovaný rozhovor

V úvodu rozhovoru:

- objasnění tématu diplomové práce - Analýza týmové spolupráce
- zdůraznění důležitosti týmové spolupráce (vliv na dosahování vyšších a kvalitnějších výkonů celku, v týmu s dobrými vztahy se pracovníci budou podporovat, pomáhat si a navzájem se učit.

Dále zaměření na tyto oblasti:

Spolupráce v týmu

- 1) Má Váš pracovní tým specifické cíle, kterých mají všichni členové dosáhnout společně?
- 2) Jak členové týmu tohoto cíle dosahují? Spolupracují spolu jako tým, navzájem si pomáhají nebo každý pracuje individuálně?
- 3) Jako vedoucí jste ve styku se spolupracovníky denně, proto k nim máte nejbliže. Jaké jsou v pracovním týmu vztahy?
- 4) Snažíte se, jako vedoucí týmu, ostatní členy povzbuzovat, motivovat? Pokud ano, jakým způsobem?
- 5) Co se tomuto týmu daří? V čem jsou jeho silné stránky?
- 6) A v čem naopak ty slabé? V jakých oblastech by se měl tým zlepšit?
- 7) Jak řešíte konflikty v týmu? Veřejně či individuálně? Zasahujete vůbec do konfliktů?
- 8) Mají členové týmu možnost otevřené komunikace, sdílení dojmů, zpětné vazby? Kde, jak?

Mítinky

- 1) Probíhají ve vašem týmu mítinky? Pokud ano, jak často, jakým způsobem?
- 2) Je zde možnost otevřené komunikace, sdílení názorů, zpětné vazby, přispění nových nápadů, prostor pro řešení konfliktů?

Teambuilding

- 1) Probíhají ve vašem týmu teambuildingy? Pokud ano, jak často, jakým způsobem?
Jaký je program teambuildingu? Mohla bych ho dostat k dispozici?
- 2) Jakými prostředky, metodami se rozvíjí týmová spolupráce?
- 3) Jsou teambuildingy užitečné? Přináší nějaké výsledky? Jaké? Jak tyto výsledky měříte?

Kariéra

- 1) Jak probíhá kariérní růst zaměstnanců? Jaká jsou kritéria pro kariérní růst?
- 2) Probíhají v podniku školení zaměstnanců? Pokud ano, jaká?
- 3) Má tým všechny potřebné znalosti pro kvalitní výkon práce? Pokud ne, v čem má nedostatky?
- 4) V čem podle Vás spočívá úspěch aktivního operátora call centra? Jaké vlastnosti by měl operátor mít?

Zdroj: Vlastní

Příloha č. 3: Příklady teambuildingových aktivit

1) *Komunikace: naslouchání a schopnost ovlivňování*

PRAČKY

- Charakteristika
 - Kreativní činnost zaměřená na prodávání. Úkolem účastníků je přijít s různými návrhy, jak prodat náklad 10 000 použitých praček.
- Cíl
 - Účastníci se procvičí v nalézání kreativních řešení a vyzkouší si pohled na věc z perspektivy někoho jiného.
- Realizace
 - Rozdělte skupinu do týmu po dvou.
 - Vyhlaste, že každý tým náhodou přišel k volné dodávce 10 000 použitých starých praček.
 - Účastníci musí vymyslet způsob, jak zajistit odbyt těchto praček a připravit prodejní slogan (30 sekundovou reklamu) pro zbytek skupiny.
 - Dejte jim 8 minut, aby si v týmu vše promysleli.
 - Každý tým představí svou reklamu zbytku skupiny.
 - Nechte skupinu hlasovat, který marketingový plán by s největší pravděpodobností opravdu zajistil odbyt praček.
 - Proveďte rozbor. Jak váš tým dospěl k marketingovému návrhu, který jste vybrali? Jak kreativní podle vás byli? Proč?

ORIGAMI

- Charakteristika
 - Činnost, při které účastníci podle instrukcí předkládají list papíru se zavřenýma očima.
- Cíl
 - Účastníci zjistí, že je možné vykládat instrukce různými způsoby, a připomenou si tudíž, že komunikace musí být jasná.
- Realizace
 - Dejte každému účastníkovi list papíru.

- Oznamte, že jim budete dávat pokyny, jak složit papír.
- Řekněte jim, ať zavřou oči. Musí nechat oči zavřené a během vašich instrukcí vám nesmí pokládat žádné otázky.
- Instruuje je, aby několikrát ohnuli a odtrhli své papíry.
- Řekněte ji, ať oči otevrou a porovnají mezi sebou jednotlivé origami.
- Proveďte rozbor. Dospěli všichni ke stejnému výsledku? Proč ano a proč ne? Jak se cítili, když se nemohli na nic zeptat?

2) Sbližení: poznat jeden druhého

ŘADY

- Charakteristika
 - Činnost, při které se účastníci řadí do řady na základě osobních informací.
- Cíl
 - Účastníci se dozvídají nová a zajímavá fakta o sobě navzájem. Tyto informace možná později podnítí nějakou konverzaci.
- Realizace
 - Rozdělte skupinu na poloviny. Postavte účastníky do řady tváří v tvář.
 - Vyhlasejte kategorii (například křestní jméno).
 - Oba týmy se seřadí podle prvního písmene svého křestního jména, jak za sebou následují v abecedě. Řekněte jim, ať to udělají tak rychle, jak je možné.
 - Rychlejší tým vyhrává.
 - Zopakujte hru pro tolik kategorií, kolik jen chcete (například název trvalého bydliště, narozeniny, oblíbené jídlo, jméno domácího mazlíčka atd.).
 - Proveďte rozbor. Proč je pro nás důležité poznat ostatní nad rámec čistě pracovního kontextu? Jak obtížné (nebo snadné) bylo podělit se o osobní informace s ostatními? Zazili jste při opětovném zařazení nějaké překvapení?

PODOBNOSTI A ROZDÍLY

- Charakteristika
 - Aktivita, při které jsou účastníci vyzváni, aby se pokusili najít, v čem jsou si podobní a v čem se naopak liší.

- Cíl
 - Účastníci se o ostatních dozvídají nové a zajímavé věci a sbližují se.
- Realizace
 - Dejte každému účastníkovi papír a pero.
 - Nechte je rozdělit list papíru do tří sloupců nazvaných: Jméno, Podobné a Rozdílné.
 - Účastníci se připojí k ostatním a zkusí zaplnit list všemi jmény členů týmu.
 - U každého člověka najdou něco, co s ním mají společného a v čem se naopak liší.
 - Proveďte rozbor. Jak obtížné (nebo snadné) pro vás bylo sdílet informace o sobě s druhými? Jakých překvapení jste se při hledání podobností a rozdílů dočkali? Jak se můžeme o ostatních spolupracovnících dozvědět více?

3) Spolupráce: pracovat společně jako tým

PŘEDEJ KARTU

- Charakteristika
 - Činnost, při které se účastníci ve štafetě předávají karty od jednoho k druhému.
- Cíl
 - Týmová práce a konkurenční duch.
- Realizace
 - Rozdělte skupinu na poloviny.
 - Účastníci z každého týmu se posadí na židle, postavené do jedné řady.
 - Rozložte balíček karet na podlahu vedle židle na pravém konci každé řady.
 - Poskytněte instrukce a dejte týmům 5 minut na to, aby si naplánovaly svou strategii.
 - Hra začíná. Účastníci sedící nejbližší balíčku zvednou pravou rukou z podlahy jednu kartu a předají ji do své levé ruky.
 - Potom předají kartu ze své levé ruky do pravé ruky účastníka sedícího po jejich levici.
 - Druhý účastník předá tuto kartu do své levé ruky a potom do pravé ruky dalšího účastníka.

- Účastníci si takto mezi sebou předávají kartu, dokud poslední z nich neumístí levou rukou kartu na kupku vedle sebe.
- Nikdo nesmí držet v rukou více než jednu kartu současně.
- Tým, který jako první shromáždí na jednu kupku všechny karty, vyhrává.
- Proved'te rozbor. Podle čeho jste určili svou strategii? Fungovala? Jak jste se cítili, když účastníci upustili kartu? (naštvaně, netrpělivě, empaticky atd.) Jaké strategie fungovaly nejlépe?

POPCORN

- Charakteristika
 - Zábavná činnost, při které se účastníci v párech navzájem krmí popcornem na lžici, zatímco mají zavázané oči.
- Cíl
 - Účastníci se naučí spolu navzájem spolupracovat, užijí si legraci a zlepší svoje komunikační schopnosti.
- Realizace
 - Nechte účastníky, aby vytvořili páry.
 - Každému dejte popcorn (či cokoliv jiného) a pásku na zavázání očí.
 - Oba účastníci si zaváží oči. Poté si jeden účastník dá na lžici popcorn a nakrmí 10 kousky popcornu partnera.
 - Potom si vymění role a celou aktivitu zopakují.
 - Proved'te rozbor. Jak jste se cítili, když jste si zavázali oči páskou? (nervózní, zmatení atd.) Proč? Co se stalo, když jste se snažili navzájem nakrmit? Jak jste komunikovali, spolupracovali a byli jste úspěšní?

4) Týmová práce: ocenění a vzájemná podpora

ALE NIC

- Charakteristika
 - Rychlá, verbální aktivita, při které si účastníci navzájem poskytují zpětnou vazbu týkající se jejich nápadů s použitím „ano, ale...“

- Cíl
 - Účastníci se dozvědí, jak vyslovení „ano, ale...“ může snadno zastavit komunikaci a kreativitu, i když bylo míněno dobře. Také se naučí nahradit „ano, ale...“ za „ano, a...“
- Realizace
 - Účastníci utvoří páry.
 - Každý pár si naplánuje společnou dovolenou (peníze nehrají roli).
 - Jeden partner začne tím, že něco navrhne druhému (například „Chci jet někam do tepla.“).
 - Druhý odpoví „Ano, ale...“ a dokončí svou větu (např. „Ano, ale ujasníme si, že to nebude Florida.“).
 - První partner potom odpoví tím, že řekne: „Ano, ale...“ a dokončí svou větu.
 - Rozhovor pokračuje tímto způsobem 2 minuty.
 - Potom nechejte stejné páry udělat to samé, až na to, že místo „Ano, ale...“ použijí „Ano, a...“.
 - Proveďte rozbor. Jak jste se cítili, když jste uslyšeli „ale“? (nepříjemně, defenzivně, soutěživě atd.) A jak jste se cítili, když jste slyšeli „a“? (uznávaný, že mi partner naslouchá, respektovaný atd.) Podařilo se vám během prvního nebo druhého kola pokročit kupředu? Proč?

Zdroj: Miller (2007)